



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين  
الحكومتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم

سونيا عبد الفتاح إبراهيم شحادة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434هـ - 2013م

واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين  
الحكومتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم

إعداد:

سونيا عبد الفتاح إبراهيم شحادة

بكالوريوس إدارة وريادة – محاسبة من جامعة القدس المفتوحة بفلسطين

المشرف الرئيس: د. محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية  
برنامج الإدارة التربوية في جامعة القدس

1434هـ / 2013م

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله  
والعروب من وجهة نظرهم

اسم الطالبة: سونيا عبد الفتاح ابراهيم شحادة  
الرقم الجامعي: 21111013

المشرف: د. محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ: 13 / 7 / 2013 ، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوافقهم:

.....  
.....  
.....

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عوض شعيبات

2. الممتحن الداخلي: أ. د. محمد عبد القادر عابدين

3. الممتحن الخارجي: د. نهى اسماعيل عطير

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2013 م

## الإهداء

ها هي أولى خطواتي لـ "أصير يوماً ما أريد"  
قد شاء الله لها أن تكون فكانت  
وليّ بمباركتك خطواتٍ تالية كثيرة  
توأم روعي ورفيقها .. والدي الحبيب

ومهما كانت مشاق الرحلة عظيمة

سأتذكر يوماً أول ما علمتني:

"When there is a will... There is a way"

صديق قلبي ووفائه.. أستاذي د. محمود أبوسمرة

لكما ..

وبكل ما تمثلان في حياتي

أهدي أولى ثمرات تعبي

حبا وإجلالاً وعرفاناً بالجميل

إقرار:

أقر أنا سونيا شحادة مقدمة هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

سونيا عبد الفتاح إبراهيم شحادة

التاريخ:

## الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي العون في سبيل إخراج هذه الرسالة إلى النور

وأخص بالشكر والدي الحبيب الغالي

وأستاذي.. صديقي الرائع

الدكتور محمود أبوسمرة

و

الدكتور عفيف زيدان

فإني لولا دعمهم المستمر.. ما كنتُ استطعت تحمل مشاق الرحلة..

ولا كنتُ تمكنت من الوصول..

فلهم من القلب شكراً بحجم الكون..

ولن تكفي ..

وإن نسيت فلست أنسى أحبتي ورفقاء مشواري...

جنة حياتي وأنيسها.. والدتي الغالية

الساكن بين رموشي ونورها.. أخي طالب

ماء عمري وهوائه.. أخواتي أمل وسوزان وأماني ومنية

غراس أحلامنا اليانعة.. أطفال العائلة رهف وليان وأمير وآدم ولانا

لهم مني كل شكر وتقدير ومحبة

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم، وإلى معرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية في متوسطات وجهات نظرهم حول واقع تقييم الأداء ورضاهم الوظيفي التي تعزى إلى متغيرات: الكلية، والجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وعدد سنوات الخبرة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين وهما رام الله للبنات والعروب من الهيئتين الإدارية والأكاديمية والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة، وذلك للعام الدراسي 2012/2013. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يجمع المعلومات الخاصة عن المبحوثين، والثاني يقيس واقع تقييم الأداء، والثالث يقيس درجة الرضا الوظيفي. وقامت الباحثة بالتحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام الطرق الإحصائية الملائمة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تقييم الأداء للعاملين من وجهة نظرهم كان بتقدير متوسط، وأن هناك فروقاً دالة احصائياً في وجهات نظر المبحوثين حول واقع تقييم الأداء تعزى لمتغيرات الكلية لصالح كلية العروب، والجنس لصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه، وعلى عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيري مجال العمل وعدد سنوات الخبرة. وأن درجة الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم متوسطة، وأن هناك فروقاً دالة احصائياً في درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري الكلية لصالح كلية العروب، والجنس لصالح الذكور، وعلى عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ومجال العمل وعدد سنوات الخبرة.

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تحسين واقع تقييم الأداء باتباع سلسلة من الاجراءات التصحيحية فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء من حيث آلياتها ونماذجها ونتائجها والفائمين عليها، وكذلك العمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال معالجة نقاط الضعف المتعلقة بالحوافز والعمل على تحسين العلاقات الداخلية بين العاملين ومع إدارة الكلية وتحسين ظروف العمل البيئية.

# **Performance Evaluation and Its Relationship to Job Satisfaction for Workers in Palestinian Technical Governmental Colleges in Ramallah and Al Aroub from Their Point of View**

**Prepared by: Sonia Abdulfattah Ibrahim Shehadeh**

**Supervisor: Dr. Muhammad Awad Shouaibat**

## **Abstract**

This study aimed to identify the reality of performance evaluation and its relationship to job satisfaction for workers in the Palestinian Technical Governmental Colleges in Ramallah and Al Aroub from their point of view, also aimed to investigate if there is significant statistical differences attributed due to the variables (college, sex, qualification, employment, number of years of experience) on the reality of performance evaluation and the degree of job satisfaction and the relationship between them.

The study population consisted of all 240 staff of the Palestinian Technical Governmental Colleges in Ramallah and Al Aroub (both academic and administrative employees) for the academic year 2012/2013. Random sample of 183 employees was chosen, representing (76%) of the total study population.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire which consists of three parts: part one solicited personal data, part two confessed statements to measure the status of the performance evaluation, part three contained statements aimed to measure the degree of job satisfaction. The validity and reliability of the questionnaire were verified by appropriate statistical methods.

The study reached the results that the performance evaluation reality for employees from their perspective was average, indicating the existence of significant statistical differences in the performance evaluation reality due to the variables of college for al Aroub, sex majority of males, and qualification for doctoral degree holders. There were no significant statistical differences attributed to the variables of job title and years of experience. And the degree of job satisfaction for workers from their perspective was moderate, indicating the existence of significant statistical differences in the degree of job satisfaction due to the variables of college for al Aroub, sex majority of males, and that there is no significant statistical differences attributed to the variables of qualification, job title and years of experience.

In the light of the results reached, the researcher recommended that the performance evaluation reality should be improved by those who implement it and the methods used. In addition, job satisfaction for workers should be increased through the treatment of weaknesses regarding incentives, improving work environment, and improving internal relations among employees themselves and those with the administration.

## الفصل الأول

---

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 تمهيد

#### 2.1 مقدمة الدراسة

#### 3.1 مشكلة الدراسة

#### 4.1 أسئلة الدراسة

#### 5.1 فرضيات الدراسة

#### 6.1 أهمية الدراسة

#### 7.1 أهداف الدراسة

#### 8.1 محددات الدراسة

#### 9.1 مصطلحات الدراسة

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 تمهيد

عرض هذا الفصل مقدمة للدراسة ومشكلتها وأسئلتها وفرضياتها وأهميتها وفوائدها وحدودها ومصطلحاتها.

#### 2.1 مقدمة الدراسة

تمثل الإدارة في العصر الحديث عنصراً هاماً في إيصال الفرد والمجتمع إلى حياة آمنة مميزة تساعد في التنظيم والتطوير وازدهار المجتمع ورفيه بعيداً عن التعقيد وتبديد الوقت، مما يجعلها تشكل بعداً فكرياً وحضارياً وثقافياً وحيوياً لأي مجتمع (يوسف، 2009). ومع الوقت أصبح جلياً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها ونتاجها، أن المورد البشري هو الأساس في ذلك، فإن تحققت أهدافه المالية والإنتاجية والتسويقية تحقق الهدف الاجتماعي للمؤسسة (الصباغ، 2008). من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للمورد البشري. وتسعى الإدارة لتجسيد ذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، والإنصاف والمساواة في المعاملة، وتوفير الجو الملائم للعمل، وتوزيع العوائد وعليه بات لموضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشراً يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد (عزبون، 2007). وهذا يستدعي بالضرورة توجيهاً من رئيسته قائماً على التواصل الناجح ليساعده على الوقوف على مواطن القوة لديه والعمل على تعزيزها، ومعرفة مواطن الضعف واتخاذ التدابير اللازمة لتقويمها (الدجني، 2011).

وتعد إدارة المؤسسات من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك أنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح يؤدي أكله في كل جيل صاعد، وإن نجاح العملية التربوية في هذه المؤسسات من وجهة نظر أبو سمرة والطيطي (2008) يرتبط بمتغيرات عديدة من شأنها ان تسهم في تحقيق النجاح المنشود، فأداء الجهازين الإداري والأكاديمي هو الذي يخلق لكل مؤسسة تعليمية شخصيتها المستقلة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات، الأمر الذي تطلب سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي للبحث عن أفضل الطرق لتزويد موظفيهم بالتقييم المناسب أثناء أدائهم لوظائفهم المختلفة لضمان جودة الأداء الوظيفي ليصل إلى الدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية (حمدان، 2002).

ويمثل الأداء الوظيفي النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة بالجهود التي يبذلها موظفوها لحمل الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم. ويرى كل من النميان (2003) و أبو الوفا (1999) أن مفهوم الأداء الوظيفي ينطوي على تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة والتي ترتبط وظيفته بها، في حين يشير كل من نعمان (2008) وبحر وسويرح (2010) أنه مفهوم يدل على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات تلك الوظيفة. ويرى كل من جلال الدين (2009) ويوسف (2000) بأنه الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان جهداً عضلياً أم فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له.

ويلاحظ تعدد تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي الذي بمجمله يشير إلى السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (خليفة والمطارنة، 2010). وعلى الرغم من الاختلاف ما بين الباحثين في تعريف الاداء الوظيفي أدبياً الأمر الذي قد يشكل تحدياً أمام هذا المفهوم في الحياة العملية، إلا أنهم يتفقون على عدة عوامل تجمع هذه التعريفات والتي تتمثل في الموظف والوظيفة والموقف الوظيفي (بوخمخم وهروم، 2010).

يواجه الأداء الوظيفي من وجهة نظر كل من العكش (2007) وبدرخان (2006) العديد من التحديات والصعوبات وذلك بالرغم من وجود نظام قانوني يشكل الإطار والمظلة التي تبين له حدود واجباته ومسؤولياته لذلك ولتأكد المؤسسة من تقييد موظفيها بقواعد العمل فيها بما يحقق الأهداف المطلوبة وكما هو مخطط لها. ويرى حماد (1994) أنه لا بد من اختيار أفضل الطرق لتحقيق المؤسسة من حسن أداء موظفيها لأعمالهم وتقييمهم من قبل مسؤوليهم، ما يؤدي إلى زيادة الدافعية تجاه العمل، وتزويد الإدارة بالمعلومات عن الواقع الحالي للأداء وعن امكانية التقدم وعلاج مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة أينما وجدت وذلك من خلال عملية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الادارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تدفع الرؤساء لمراقبة وملاحظة مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم وتدفع المرؤوسين للعمل بجدية وبأكبر قدر من الكفاءة لينالوا استحسان رؤسائهم والحصول على تقييم جيد لأدائهم (زويلف، 1998). لذلك فإن عملية تقييم الأداء تعد من الادوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الانتاجية، حيث تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول الى قياس أداء كل فرد في المؤسسة بشكل عادل وموضوعي وشفاف (عباس وعلي، 1999).

### 3.1 مشكلة الدراسة

بحكم عمل الباحثة في إحدى المؤسسات التعليمية -كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات- والتي تخضع لعملية تقييم الأداء بشكل دوري سنوي، لاحظت بعض المشاكل التي تنشأ لدى العاملين في الكلية عقب فترة تقييم الأداء تتمثل ببعض مظاهر عدم الرضا الوظيفي التي قد تصل أحياناً حد اللامبالاة بالعمل، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة للتعرف على واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم.

## 4.1 أسئلة الدراسة

**السؤال الأول:** ما واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم باختلاف متغيرات الدراسة: الكلية، والجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وعدد سنوات الخبرة؟

**السؤال الثالث:** ما درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب؟

**السؤال الرابع:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة رضاهم الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة: الكلية، والجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وعدد سنوات الخبرة؟

**السؤال الخامس:** ما العلاقة بين واقع تقييم الأداء ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب؟

## 5.1 فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير الكلية.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير مجال العمل.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الكلية.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير مجال العمل.

**الفرضية العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**الفرضية الحادية عشرة:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء ودرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم.

## 6.1 أهمية الدراسة

1. أنها من الدراسات الرائدة في فلسطين -في ضوء علم الباحثة- والتي تهتم بدراسة العلاقة بين واقع تقييم الأداء ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم.
2. ستزود نتائج هذه الدراسة إدارة الكليتين بتقدير العاملين فيهما لواقع تقييم أدائهم الوظيفي ودرجة الرضا الوظيفي لديهم والعلاقة بينهما.
3. ستساعد هذه الدراسة العاملين في الكليتين على تلمس مواطن القوة والضعف في عملية تقييم الأداء المطبقة عليهم، وإدراك العلاقة بين نتائج تقييم أدائهم ودرجة رضاهم الوظيفي.
4. ستكون هذه الدراسة مرجعاً في المكتبات الفلسطينية، ومعيناً للباحثين والمهتمين في مجالها.

## 7.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء.

2. التعرف إذا كان هناك اختلاف بين متوسطات تقديرات العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة.
3. التعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم.
4. التعرف إذا كان هناك اختلاف بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة.
5. قياس العلاقة بين واقع تقييم الأداء ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم.

## 8.1 محددات الدراسة

1. **المحددات الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2012-2013
2. **المحددات المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين وهما رام الله للبنات، والعروب.
3. **المحددات البشرية:** تم إجراء الدراسة على جميع موظفي الكليتين.
4. **المحددات الاصطلاحية:** تحددت نتائج الدراسة بالمصطلحات الإجرائية الواردة فيها.
5. **المحددات الاجرائية:** تحددت نتائج هذه الدراسة بالأداة ومجالاتها، والمعالجات الاحصائية المستخدمة.

## 9.1 مصطلحات الدراسة

1. **تقييم الأداء:** "هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به" (الشاهين، 2010، ص9).
- وعرفته الباحثة إجرائياً بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالعاملين من حيث نقلهم أو ترقيتهم أو الاستغناء عنهم.
2. **الرضا الوظيفي:** "هو تلك المشاعر والاتجاهات السارة وغير السارة التي يحملها الفرد تجاه عمله والتي قد تجعله ملتصقاً بذلك العمل الذي يشبع حاجاته بعيداً عن كل حالات الضيق أو التوتر وعدم الارتياح" (المياحي، 2012، ص9).
- وعرفته الباحثة إجرائياً بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداءه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل.
3. **كلية فلسطين التقنية - رام الله للبنات:** هي إحدى الكليات الحكومية الخمس (الأمة - خانيونس - دير البلح - العروب - رام الله للبنات) التابعة لوزارة التعليم العالي الفلسطينية وتخضع لقوانينها، وتهتم بتقديم برامج تقنية ومهنية جديدة، بناء على دراسة واقعية لاحتياجات السوق المحلي من التخصصات، مما يتيح المجال للخريجين إيجاد فرص عمل مناسبة حال التخرج (أنظر ملحق رقم 4 و5).
4. **كلية فلسطين التقنية - العروب:** هي أيضاً إحدى الكليات الحكومية الخمس (الأمة - خانيونس - دير البلح - العروب - رام الله للبنات) التابعة لوزارة التعليم العالي الفلسطينية وتخضع لقوانينها، وتهتم بتقديم برامج تقنية ومهنية جديدة، بناء على دراسة واقعية لاحتياجات السوق المحلي من التخصصات، مما يتيح المجال للخريجين إيجاد فرص عمل مناسبة حال التخرج (أنظر ملحق رقم 4 و6).

## الفصل الثاني

---

### 1.2 الإطار النظري

#### 1.1.2. تمهيد

#### 2.1.2. المبحث الأول: تقييم الأداء

#### 3.1.2. المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

#### 4.1.2. المبحث الثالث: العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي

### 2.2 الدراسات السابقة

#### 1.2.2. الدراسات العربية

#### 2.2.2. الدراسات الإنجليزية

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2. تمهيد:

تتاول هذا الفصل عرضاً للأدب التربوي الذي تمكنت الباحثة من الحصول عليه، والذي تحدث عن تقييم الأداء والرضا الوظيفي، كما تم عرض الدراسات السابقة العربية والإنجليزية التي تمكنت الباحثة من الحصول عليها ووجدت أنها ذات علاقة بموضوع الرسالة.

##### 2.1.2. المبحث الأول: تقييم الأداء:

إن عملية تقييم أداء الموظفين قديمة تاريخياً، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية، فنحن نحكم على شخص بأنه سريع البداهة أو اجتماعي وآخر انطوائي أو بطيء الفهم، وإذا انتقلنا إلى جماعة من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق وأكثر تفصيلاً، ويزيد الاهتمام بهذه العملية في المؤسسات والمنظمات حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها أفراد متخصصون (فلمبان، 2005)، ونظراً لأهمية العنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد من موارد أي مؤسسة واعتباره مصدر كفاءتها، تحرص إدارة أي مؤسسة على استثماره والاستفادة منه الاستفادة المثلى، ولكي يتم ذلك استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة وتطويرها وتنميتها، والتعرف على أوجه الضعف بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها والحد منها (قرواني، 2012).

وتقييم الأداء الوظيفي ينتمي إلى نظام الإدارة الذاتية الذي يركز على البشر، ويتجلى هذا في إدارة الموارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة (عمران، 2007)، ولذلك فإن عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل المساعدة في تحقيق المهام والحد من الأخطاء والانحرافات، وهذا الأمر يستدعي تحديداً مسبقاً وتعريفاً كاملاً للوظائف والأهداف المرحلية والنهائية للمؤسسة لتجسد فائدة تقييم الأداء (Ahituv & Elovici, 2001).

وينظر الكثير من الباحثين مثل الصرايرة (2007) وطعامنة (1994) وعقيلي (2009) إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية الرقابة، حيث اتفقوا على أن تقييم الأداء عملية يتم من خلالها استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها. وينظر البعض الآخر ومنهم أبو شرح (2012) إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها هو فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أي أنها عملية تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة. وفيما يلي بعض التعريفات لمفهوم تقييم الأداء كما يراه الباحثون الذين بحثوا في هذا المجال.

#### 1.2.1.2. مفهوم تقييم الأداء:

قال عز وجل في محكم كتابه الكريم {وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ} [التوبة:105]، التقييم بصفة عامة هو إصدار الحكم على شيء ما، أو تقدير قيمة معينة له، وهذا يتطلب القيام بخطوات منهجية لجمع المعلومات عن ظاهرة معينة وتحليلها واستخلاص نتائجها للوصول إلى الحكم على قيمتها، لذا يتم التقييم دائماً ضمن أهداف محددة سلفاً (طناش، 1989). وقد عرف سيد (2004، ص317) تقييم الأداء على أنه "سجل بالنتائج المحققة حيث يجسد هذا السجل السلوك الفعلي للفرد ويشير إلى درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"، أما عقيلي (2005، ص 365)

فعرفه بأنه "العملية التي يتم خلالها تقييم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير".

في حين يرى بنات (2009) أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، ويذهب الصرايرة (2007) و(Igbaria & Baroudi 1995) إلى وصفه بأنه عملية نظامية تستهدف تطوير معايير الأداء للمهام الوظيفية ونقل هذه المعايير والنتائج إلى العاملين، ويتفق كل من الشريف (2004) والجنابي (2009) بأنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، ويرى كل من بحر والعجلة (2011) وعبابنة (2011) أن تقييم الأداء يمثل الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية.

### 2.2.1.2. الفرق بين تقييم الأداء وتقييم الأداء:

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين وخاصة في بعض الأدبيات العربية، إذ يستخدمان كمرادفين لنفس العملية وهو أمر غير دقيق، إذ أن عملية تقييم الأداء هي عملية تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، أما تقييم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الاداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء (المخلافي، 2008؛ أبو شرح، 2012).

وجدير بالذكر انه ما زالت هناك إشكالية بين العلماء حول التمييز بين عمليتي التقييم والتقويم واختلافاً في تحديد ما إذا كانتا عمليتان متكاملتان أم أن أحدهما أعم وأشمل من الأخرى، لكنهم يتفقون على أن التقييم هو رصد لواقع الأداء الفعلي في الجوانب المختلفة للعمل، والتقويم يأتي كعملية إصلاحية يتم من خلالها اقتراح آليات تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة (الهيبي، 2003). ولا شك أن لكلا العمليتين أهمية كبيرة، وما يعيننا هنا هو أهمية تقييم الأداء موضوع الرسالة.

### 3.2.1.2. أهمية تقييم الأداء:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية التربوية والإدارية وبين موضوعاتهما، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية في المؤسسات للعمل بحيوية ونشاط حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية أكبر لنيل درجات تقييم عالية (عواد، 2005)، وتستمد نظم تقييم الأداء أهميتها من تأثيرها الواضح على تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، وارتباطها بعلاقة تكاملية مع عدد كبير من وظائف إدارة الموارد البشرية كتحطيط الموارد البشرية والاختيار والتدريب والنقل الوظيفي والترقية (نعساني وعقيلي، 2006).

ويذهب الثبتي والقرني (1993) إلى التأكيد أن أهمية تقييم الأداء تتنامى بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لوظائف الإدارة في المؤسسات التربوية، وتبرز تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء التي أوردها كل من عبد (2005) والجندي والبنا (2007) والصامل (2011) كالتالي:

1. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين للموظف الجديد.
2. يستخدم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والانتاج.
3. يعد أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري.
4. يعد وسيلة مهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد في تحقيق الأهداف.
5. يخدم أغراضاً مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.
6. يسهم تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين.
7. تقديم المشورة لتقويم نقاط ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم.
8. التعرف على الصعوبات التي واجهت الأفراد خلال أداء أعمالهم.

ومن هنا يمكن القول أن هذه الفوائد التي يخدمها تقييم الأداء، تشكل أرضية صلبة لتحقيق اهداف عملية تقييم الأداء.

#### 4.2.1.2. أهداف تقييم الاداء:

تذخر أدبيات الفكر التربوي بالعديد من الأهداف المترتبة على تقييم الأداء الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن هذه الأهداف ليست ثابتة، وإنما تتغير على مرّ الزمن، كما أنها تتغير من منظمة إلى أخرى (عقيلي، 2005)، فقد استخدم تقييم الأداء قديماً من أجل متابعة ومراقبة الموظفين، ويستخدم الآن بهدف زيادة فعالية المؤسسة من خلال تطوير وإدارة القوى البشرية الموجودة فيها (العجلة، 2009).

صنف العديد من الباحثين كالشنطي (2006) وجمال الدين (2009) والشريف (2004) وعقيلي (2005) أهداف تقييم الأداء الوظيفي إلى الأهداف التالية:

- أهداف إدارية: وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.
  - أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين الدافعية للعمل، وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.
  - أهداف البحث: وتتضمن استخدام معلومات وبيانات تقييم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقييم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي.
- ومتى استطاع تقييم الأداء تحقيق هذه الأهداف وبالشكل الأمثل ما أمكن، فإنه بذلك يحقق الكثير من الفوائد التي تعود على الأفراد والمؤسسة بشكل عام.

#### 5.2.1.2. فوائد تقييم الاداء:

اعتبر عقيلي (2005) عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس علمية سليمة تتسم بالموضوعية والبعد عن التحيز.

ويمكن إجمال هذه الفوائد كما ذكرها كلٌ من Black et. al (1986) والشنطي (2006) وبن عيشي (2006) وعدوان (2008) ونعساني (2002) برفع الروح المعنوية للعاملين عند تقدير الإدارة لجهودهم في تأدية أعمالهم، وإشعار الأفراد بمسؤوليتهم فيبدلون أقصى جهد لتأدية العمل على أحسن وجه، وهو وسيلة لضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء، كما يساعد على الرقابة على الرؤساء وقدراتهم الإشرافية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم، كما يمكن من خلاله تقييم سياسات الاختيار والتدريب للعاملين في المؤسسة.

ويضيف كل من العجلة (2009) و Camilleri et. al (2007) والكندري (1987) ومحمد وأحمد (2002) وحسن (2002)، أن هناك العديد من الفوائد التي يحققها تقييم الأداء ومنها اختيار الأفراد الصالحين للترقية، ونفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الجزاءات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم، وذلك يساعد في تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى وكذلك معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم، وهذا الأمر سيؤدي إلى المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاية الانتاجية، ومساعدة المسؤولين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، ليتمكن لهم تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والنقل والترقية.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح أن التقييم أمر ضروري لتقدير مدى تحقق الأهداف مما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء للوصول إلى أفضل النتائج (محمد، 2011)، لذلك يجب الاهتمام بالعوامل التي قد تؤثر على أداء العاملين وعلى تقييم أدائهم بالتالي.

### 6.2.1.2. العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

هي العوامل المؤثرة على تقييم أداء الفرد مباشرة، مثل كمية الإنتاج، ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، والاستعداد للتطور، والكفاءة. ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها (الجندي والبناء، 2007).

يقسم بن عيشي (2006) تلك العوامل إلى ثلاث فئات هي:

- عوامل الشخصية: على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عواملها بسبب غموض العبارات التي تصفها ما يؤدي لتقييم غير موضوعي.
  - عوامل النتائج: من السهل أحياناً قياس النتائج، وفي معظم الوظائف تكون أرقاماً مختصرة، ويتم تقييمها من خلال العوامل الأربعة التالية: الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت المحدد للإنجاز.
  - عوامل السلوك: مثل التخطيط والتفويض واتخاذ القرارات، وبالرغم من صعوبة قياسها بموضوعية إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها للمساعدة في تخطيط التطوير المهني للعامل.
  - أما بنات (2009) فيقسم العوامل المؤثرة على تقييم الأداء إلى عوامل إيجابية وعوامل سلبية كالتالي:
  - العوامل الإيجابية: وتتعلق بعوامل خاصة بالمقوم: من حيث تدريب القائمين على التقييم، وإشراك الموظفين في عملية التقييم، ومساندة ودعم الإدارة العليا، وعوامل خاصة بالتقييم: من حيث الاهتمام بشكل وطريقة اخراج نماذج التقييم، ودقة المعايير المستخدمة في التقييم، وعلانية نتائج التقييم.
  - العوامل السلبية: وتتمثل في عوامل خاصة بأنظمة التقييم: منها عدم دقة معايير التقييم، وعدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعد التقرير، وعوامل خاصة بالقائمين على التقييم: منها الميل إلى التعميم، وعدم فهم معايير التقييم، وعدم فهم مقياس التقييم، والميل إلى التقييم العشوائي.
- بعد تحديد هذه العوامل وأخذها بعين الاعتبار، يجب التأكد من الأسس التي ستقوم عليها عملية تقييم الأداء، إذ أنها لتحقيق أهدافها يجب ان تقوم على أسس متينة وسليمة ومدروسة دراسة جيدة.

## 7.2.1.2. أسس تقييم الأداء:

إن كل نشاط بشري يهدف إلى تحقيق غرض معين من الضروري أن يصاحبه عملية تقييم، وأي مؤسسة أنشئت من أجل تحقيق هدف معين تحتاج إلى عملية تقييم للتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها (حسن، 2000)، ولكي يكون التقييم فعالاً يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس التي تحقق له الفعالية والدقة والثقة في النتائج المترتبة عليه، وقد حدد سيزلاقي (1991) هذه الأسس بوجود استناد معايير التقييم على تحليل الوظائف، وأن تكون معروفة لدى العاملين، وأن يتم تقييم أداء العاملين أكثر من مرة واحدة، وكذلك وجوب مراجعة تقارير تقييم الأداء للتحقق من صحة تقديراتها وتوثيق تقديرات الأداء المتطرفة أو المبالغ فيها، وأخيراً لا بد من توفير إجراءات رسمية للتظلم للعاملين.

أما كل من بنات (2009) والتل (2012) وتوفيق (2011) وجاب الله (1991) بعضاً من هذه الأسس بوضوح الهدف من عملية التقييم، واستمراريتها وعدم تقيدها بفترة زمنية معينة تتوقف عندها، مع مراعاة الإيجابية بتعدي تلمس جوانب القصور بمحاولة التغلب على أسبابها، ولا بد من المشاركة في عملية تقييم الأداء بين الرؤساء والمرؤوسين والحرص على اقتصاديتها مع التأكيد على استخدام الأساليب العلمية.

وحدد كل من بن عيشي (2006) ونعمان (2008) وماهر (2001) أسس تقييم الأداء بتحديد أهداف ومجالات تقييم الأداء، وصلته بالوظيفة قيد التقييم مع تعريف واضح لواجباتها ومعايير الاداء فيها، ولا بد من تدريب القائمين بالتقييم على نظام التقييم ونماذجه مع اشتراط أن يكونوا على اتصال يومي وحققي مع العاملين الذين يقومون بتقييمهم، ولا بد من التركيز على أن تتم عملية التقييم من قبل أكثر من شخص وبشكل مستقل.

بعد تحديد الاسس التي سيقوم عليها تقييم الأداء في المؤسسات التربوية والإدارية، لا بد من تحديد المراحل التي سيتم من خلالها تنفيذ عملية التقييم، ويجب الحرص على ضمان التسلسل المنطقي لهذه المراحل وإمكانية تطبيقها كي تعطي العملية ثمارها المطلوبة منها بكفاءة وفاعلية.

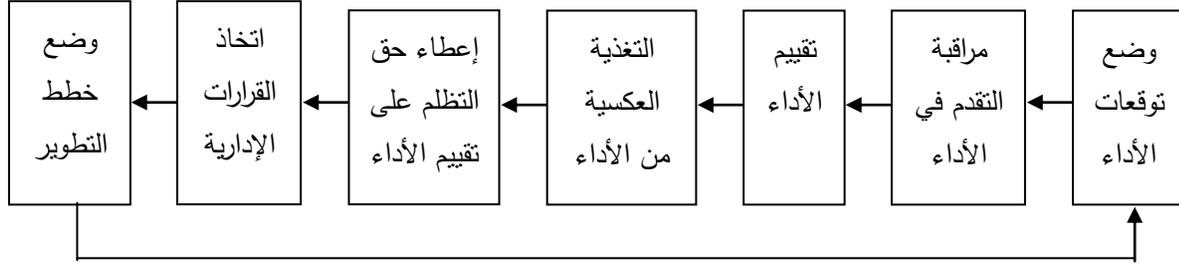
## 8.2.1.2. مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين عليها استعمال أسس منطقية بتتبع مراحل متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة (النميان، 2003)، وفي ما يلي المراحل التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

- وضع توقعات الأداء: وضع سياسة التقييم وتعيين الأفراد المعنيين والقائمين به، والاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، وتحديد فترته الزمنية.
  - مراقبة التقدم في الأداء: أي التعرف على الكيفية التي يعمل بها الأفراد، وهي مرحلة مهمة لأن نتائجها ستؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
  - تقييم الأداء: أي تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في اتخاذ القرارات اللاحقة والمتعلقة بهم.
  - التغذية العكسية: وهي ضرورية للتقدم في المستقبل فكل فرد عامل يحتاج إلى معرفة مستوى أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها طبقاً لما تحدده الإدارة.
  - منح العاملين حق التظلم على تقييم الأداء: ينبغي إعطاء كل فرد حق التظلم على تقييم أدائه في حال شعر أنه لم يعطه حقه في أي جانب من الجوانب.
  - اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل..إلخ.
  - وضع خطط تطوير الأداء: يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين.
- (الصامل، 2011؛ أبو قمر، 2009؛ بن عيشي، 2006؛ أبو الروس وأبو ماضي، 2011؛ عكاشة، 2008؛ حمدان، 2002).

والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء:

## الشكل رقم (1.2) مراحل تقييم الأداء



هذه المراحل يجب أن تقوم على معايير واضحة يتم من خلالها قياس الاداء والحكم على مدى جودته من عدمها في مختلف مستويات التقييم ومختلف مجالاته.

### 9.2.1.2. معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الاداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير أدائهم (جاسم، 2005). ويعتبر كل من حمدان (2002) و (Janssen 2001) تصميم معايير تقييم الأداء جزءاً أساسياً ورئيسياً فيما يُسمى بدوره عملية تقييم الأداء، فعند وضع نظام تقييم الأداء للعاملين يجب أن يتم تحديد الأمور التي يجب أن تُقيم في أدائهم، ومن هنا جاءت أهمية تحديد معايير تقييم أداء العاملين.

وقد حدد (Judge & Ferris 1993) أهم المعايير الشائعة التي تستخدم في عملية تقييم الأداء بتوقعات الرئيس، والأهداف الحالية ومعدلات الأداء، والمقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملاً مشابهاً، ومقارنة الأداء الحالي بالأداء المسبق لنفس العامل أو بأداء الرئيس نفسه، والتقييم بناء على متطلبات العمل نفسه. في حين صنف قرواني (2012) المعايير المستخدمة في التقييم إلى معايير كمية تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها، ونوعية تستخدم النسب للتعبير عنها، وزمنية تستخدم الجداول الزمنية للتعبير عنها، ومعايير التكلفة تستخدم الكلفة المادية للتعبير عنها. أما بن عيشي (2006) معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب

العوامل المستخدمة في التقييم هي معايير نواتج الأداء وتهتم بكمية الأداء وجودته، معايير سلوك الأداء وتهتم بمهارات الأفراد، ومعايير الصفات الشخصية مثل المبادأة، الانتباه، الدافعية، الاتزان الانفعالي.

ويشترط كل من دلال (2005) وخضر (1995) في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار دقيقاً إذا تميز بالصدق والثبات والقدرة على إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين الأفراد، وسهولة فهمه واستخدامه.

ويضيف أبو قمر (2009) و Seldin (2006) شروط الواقعية والعملية والارتباط بالنشاط والدقة والموثوقية والمرونة وعدم المغالاة والقبول إلى معايير تقييم الأداء لتجعل منها معايير جيدة.

بعد تحديد المعايير التي تستند إليها عملية تقييم الاداء، يجب تحديد الأساليب التي سيتم بها تنفيذ هذه العملية، ويجب اختيار هذه الأساليب بما يتناسب وظروف كل مؤسسة تربوية وإدارية، إذ أن ما يناسب مؤسسة ما قد لا يناسب أخرى، لذلك يجب الحرص عند اختيار اسلوب التقييم من أجل ضمان تحقيق الغاية المنشودة منه.

### 10.2.1.2. أساليب تقييم الأداء:

توجد أساليب متعددة لتقييم الاداء، منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض، وفيما يلي عرض مختصر لأهم الطرق التي يمكن استخدامها:

- طريقة الدرجات (الميزان): تعد من الطرق التقليدية لتقويم الاداء والاكثر انتشاراً، وتتم بتصميم نموذج توضع فيه مجموعة من العناصر تتناول الجوانب الكمية والنوعية في إنجاز العمل، إلى جانب الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء الموظف، ومن ثم يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بوضع درجات معينة (كمية) لكل عنصر منها.

- طريقة الترتيب البياني: من أكثر الأساليب شيوعاً، ويحتوي المقياس على قائمة بالبنود لسلوكيات ونواتج عمل يتم التقييم بناءً عليها، ومدى من الدرجات (1-5) تعبر عن جودة الاداء بالنسبة لكل بند، يعطى كل فرد درجة في كل بند تعبر عن مستوى أدائه وسلوكه.
  - طريقة المقارنة الزوجية: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد آخر وفقاً لكل معيار من معايير التقييم.
  - طريقة القوائم: وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة، وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف.
  - طريقة التوزيع الاجباري: تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الأفراد ببعضهم البعض والجميع يعلم أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز مما يدفعهم لبذل أفضل ما عندهم للحصول على رتبة متقدمة.
- (جلال الدين، 2009؛ محافظة والسامرائي، 1996؛ محمود وبركات 2006؛ حمدان، 2002؛ المكران، 2004؛ لاندونبرغ وأرنستين، 2004).

#### 11.2.1.2. اتجاهات حديثة في تقييم الأداء:

- هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي لخصها كل من العجلة (2009) وصورية (2010) وعمران (2007) بالتالية:
- المقابلة التقييمية: تتم بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين لمناقشة مواطن الضعف لديهم ووضع حلول مناسبة مشتركة لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

- الإدارة بالأهداف: تهدف إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم تتم عملية المقارنة وعمل تقرير لأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث يتم في الطريقة التقليدية التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.
  - القوائم السلوكية المتدرجة: تعتبر هذه الطريقة مكملة لمدخل " الإدارة بالأهداف " حيث يتم من خلالها تقييم عملية تقييم الأداء، كما تركز الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحدد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه بالإضافة إلى التفريق بين السلوك والأداء والنتائج.
  - علانية التقييم: إن ما يغلب على طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومنها، وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتقاديرها. وزيادة ثقة الموظفين في عملية التقييم كما أن علانية التقييم يزيد من عدالة وموضوعية عملية التقييم ككل.
  - الطريقة الثلاثية في التقييم: يشمل هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته (نفسه) وتقييم زملاء له وكذلك تقييم الرئيس المباشر له..
  - تقييم الاداء باستخدام الحاسب الآلي والانترنت: توجد العديد من برامج الحاسب الآلي المساعدة في تقييم أداء الافراد التي تتيح للقائم بالتقييم إستخدامها على مدار فترة التقييم أولاً بأول ثم تقدم في نهاية الفترة تقرير مفصل وبالدرجات عن اداء الفرد خلال الفترة.
- وعند اختيار أي أسلوب من هذه الأساليب، يجب عدم إغفال أي عملية إدارية مهما كان مستواها ومهما كان منفذها لا تخلو من أخطاء قد تتعرض لها، وهذه الأخطاء قد تؤثر على جودتها وخدمتها للأهداف التي وضعت من أجلها.

## 12.2.1.2. أخطاء تقييم الأداء:

بما أن عملية تقييم أداء العاملين تتم عن طريق البشر، لذلك فإنه من الطبيعي أن تتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، التي قد تكون شائعة في بعض طرق التقييم عن الأخرى (جلال الدين، 2009)، وسبب هذه الأخطاء كما يرى الشنطي (2006) هو صعوبة استخدام الأسس الكمية وقيام عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية، وهذا يترتب على مدى وعي إدارة القوى البشرية والتي تستطيع أن تتفادى تلك الأخطاء إذا ما قامت بدراساتها وفهمها واستيعابها (حمدان، 2002)، وقد اتفق كل من الشنطي (2006) وبن عيشي (2006) وجلال الدين (2009) والعجلة (2009) ومزهودة (2001) وحمدان (2002) والجوهري (1987) والعبودي (2010) على أن هذه الأخطاء نوعان هما:

- أخطاء بشرية كالتحيز الشخصي، وعدم وضوح معايير الأداء، والتأثر بصفة معينة أو المركز الوظيفي للفرد موضع التقييم، والتشدد أو اللين عند التقييم، وخطأ الانطباق المسبق، وخطأ التأثر بآخر تقييم، والافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف.
- أخطاء تنظيمية كعدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو قصور النظام المطبق، وعدم الاهتمام بالتخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء، وقصور وضعف قدرات الرؤساء القائمين بالعملية، وطول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم، وعدم تحديد عملية تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

بناء على ما تم عرضه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي سلاح ذو حدين، تؤثر على العاملين من حيث أدائهم المستقبلي ورضاهم عن عملهم وعن رؤسائهم وعن المؤسسة بشكل عام.

### 3.1.2 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

شاع استخدام هذا المصطلح منذ ثلاثينات القرن الماضي، ويات موضوع الرضا عن العمل يمثل واحداً من العوامل الأساسية في الحفاظ على مستوى مناسب من التطور في مختلف مواقع العمل وميادينه، ولا سيما أن هذا الشعور غالباً ما يكون تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة له والمحيطه ببيئة العمل (سلامة، 2003).

الرضا لغةً: "هو ضد الضغط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه" (إبن منظور، 1956، 323). أما الرضا اصطلاحاً: فيصفه الغزالي بأنه "ثمرة من ثمار الحب، وإن الحب يورث الرضا" (الغزالي، د.ت، 243). ويعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب قياسها وتعريفها، نظراً لأنها تتضمن عوامل متعددة، لذلك فليس هناك تعريف موحد يتفق عليه جميع الباحثين.

#### 1.3.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها بأهمية بالغة من قبل الباحثين والدارسين في العلوم التربوية والإدارية والدراسات السلوكية وذلك منذ مطلع الثلاثينات من القرن الماضي وما يزال، وذلك لما له من أثر كبير على العمل والعاملين وانجازاتهم (Bauer, 2004).

أول من حاول تعريف الرضا الوظيفي (1935) Hoppock الذي وصفه بأنه مركب كلي من ظروف نفسية وجسدية وبيئية كلها تعكس قول الفرد: أنا راضٍ عن وظيفتي، أما ناصيف (1982، ص2) فقد عرفه على أنه "مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذي يخضع لإشرافهم، وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل فيهما، وبالنمط التكويني لشخصيته".

وصف الطيب (2008) الرضا الوظيفي بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه وظيفته، أما عبد الرزاق (2005) فيرى أنه مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، في حين يعتبره (2011)

Celik بأنه التصور الإيجابي العام الذي يكونه الأفراد تجاه وظائفهم، ويعبر عنه المياحي (2012) واللوح (2008) بأنه تلك المشاعر والاتجاهات السارة وغير السارة التي يحملها الفرد تجاه عمله، أما (2004) Davis فيعرّفه بأنه الأثر الإيجابي لدى الفرد تجاه عمله. وهو أيضاً شعور الموظف بالراحة النفسية والسعادة العائدة إليه من عمله (ناضرين، 1991).

ولفت طراد وآخرون (2006) والشرايدة (2010) النظر إلى مفهوم الرضا الوظيفي من ناحيتين هما:

- **الرضا العام:** ويشير إلى اتجاه الفرد نحو عمله بشكل عام دون أن يحدد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد أكثر من غيرها فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً.
- **الرضا النوعي:** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله، وتتضمن: سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء.

بما أن الرضا الوظيفي متعدد المفاهيم فهذا يقود إلى حقيقة مفادها أن هناك أنواع متعددة للرضا الوظيفي.

### 2.3.1.2. أنواع الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجهاً نحو زملاء العمل أو محتواه أو ظروفه، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية سواء في المؤسسات التربوية أو الإدارية (أبو ماضي والأشقر، 2011)، فإنه يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات عدة هي التالية:

#### أولاً - الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

1. الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، مثل: الاعتراف والتقدير.
2. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية في محيط العمل، مثل: المدير والزملاء.
3. الرضا الوظيفي الكلي: مجمل شعور الفرد بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

## ثانياً – الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

1. الرضا الوظيفي المتوقع: يتحقق إذا كان متوقفاً أن ما سيبدله من جهد سيتناسب مع هدف المهمة.
2. الرضا الوظيفي الفعلي: يكون عندما يتحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

## ثالثاً – الرضا الوظيفي باعتبار نوعه:

1. الرضا العام: هو الإتجاه العام للفرد نحو عمله، فهو راضٍ أم غير راضٍ هكذا على الإطلاق.
2. الرضا النوعي: وهو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون الجوانب الأخرى.

(الشمراي، 2009؛ أحمد ومنصور، 2011؛ طراد وآخرون، 2006؛ خوام، 2009؛ Clark 1998)

وعلى الرغم من اختلاف هذه التقسيمات إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بينها، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى، ويثبت فروم (1964) أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، ومع ذلك فإن للرضا الوظيفي خصائص ومميزات لا تختلف مهما اختلفت أنواعه ومستوياته.

### 3.3.1.2. خصائص الرضا الوظيفي:

يحدد كل من الجريد (2007) والحميضي (2007) والجلابنة (2011) وجاد الله وأبو الغيط (2010) خصائص الرضا الوظيفي بالتالية:

1. تعدد مفاهيم طرق القياس: وذلك يعود لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم التي ينظرون إلى الرضا الوظيفي من خلالها.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يحقق الرضا لشخص ما قد لا يحقق الرضا لشخص آخر.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة.
  4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة وزملاء العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات.
  5. للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل.
  6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما يؤدي إلى رضا فرد ما ليس بالضرورة أن يكون له نفس الأثر لدى فرد آخر.
- هذه الخصائص العامة للرضا الوظيفي، والتي من خلالها تتبين لنا أهميته للأفراد والمؤسسات التربوية والإدارية المختلفة.

#### 4.3.1.2. أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لكل من العمل التربوي والإداري، فمهما تطورت آليات العمل وتعددت ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المؤسسات التربوية والإدارية لأن ذلك سيسهم في التزام الأفراد في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم (Hamermesh, 2001).

تتحدد أهمية الرضا الوظيفي في أنه يتناول مشاعر الفرد العامل سواء أكان عاملاً أو موظفاً أو مديراً، إزاء مؤشرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة، وسيتم استعراض الأهمية حسب وجهات النظر الآتية:

➤ يرى عزبون (2007) أن الرضا الوظيفي يعد من أهم الظواهر التي يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية، أولهما: كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل، وثانيهما: إسهام الرضا الوظيفي في التأثير على كل سلوكيات الفرد.

➤ ويجسد أحمد وآخرون (2007) أهمية الرضا الوظيفي من خلال جانبين هما: الأهمية السلوكية والاجتماعية أي مجموعة العوامل التي يحققها الرضا الوظيفي، والتي تتبلور على هيئة أنماط سلوكية تمارس داخل المنظمة أو خارجها، والأهمية المادية والاقتصادية وتتمثل بتخفيض النفقات أو زيادة مردودات تمكناها من مجابهة التحديات وزيادة الفرص وتقليل التهديدات المحيطة بها.

➤ أما كل من عبد الرزاق (2005) وسليمان (2010) فقد ذكرا أن أهمية الرضا الوظيفي تتبع من الأهداف التي يحققها بناء على جانبين: الجانب الإقتصادي بتخفيض تكاليف حوادث العمل، ودوران العمل، والغيابات، والجانب الاجتماعي: الحد من الخسارة الاجتماعية عند اضطراب علاقات الأفراد العاملين، وزيادة الولاء التنظيمي، وتحسين علاقة المنظمة مع النقابات المهنية، والاستقرار الوظيفي، وأخيراً إثارة وتحفيز السلوك الابداعي لدى العاملين.

➤ في حين قال الخفاجي (2012) أن أهمية الرضا الوظيفي تتبع من أثره الإيجابي على كل من: العاملين إذ أن الأفراد الراضين يتمتعون بصحة سليمة، ويتمون أعمالهم بسرعة وكفاءة، ونسبة تعرضهم للحوادث أقل، ونسبة تظلمهم أقل، وكذلك يتعاملون بروح التعاون ومساعدة الزملاء، وعلى المدراء حيث أن المدراء الراضين يكونون أكثر ميلاً لأداء السلوكيات التنظيمية الإيجابية، ويكونون أقل احتمالاً لتترك وظائفهم.

وبناء على ما تقدم، يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعد الاتجاه الأكثر دراسة في العلوم التربوية والإدارية إذ أن العامل الراضي يقوم بالأداء الأفضل بالاعتماد على تجاوبه لملاحظات مسؤوله عند التقييم لتحسين الأداء المستقبلي (Christen et. al, 2006) لذلك يجب الاهتمام بالرضا الوظيفي لدواع كثيرة ذات أثر إيجابي على المؤسسة والأفراد العاملين فيها.

### 5.3.1.2. آثار الرضا الوظيفي:

تشكل المشاعر الإنسانية للفرد قضية شخصية تظهر من خلال تغير سلوك موضوعي له، حيث يُحكم على مدى تحقيق الرضا الوظيفي تبعاً لاعتبارات تمثل الأنشطة أو التعليقات الشفوية النقدية والسلوكيات التي يمارسها الفرد في عمله، لذلك فإنه من المسلمات في أذهان الكثيرين أن الأفراد السعداء أكثر إنتاجاً في أعمالهم وأقل غياباً عن أعمالهم، لذلك سعت مختلف التنظيمات لتحقيق هذه الغاية فحاولت في سبيل ذلك تحسين معنويات أفرادها بشتى السبل المتاحة المادية منها والمعنوية (Konrad et. al, 1999).

ويمكن تقسيم آثار الرضا الوظيفي كما يرى الدوسري (2010) إلى مجموعتين هما:

أولاً- آثار سلوكية واجتماعية، تتمثل في:

1. القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم.
2. زيادة الولاء التنظيمي بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة وينظرون إلى مشكلاتها على أنها مشكلاتهم الشخصية.
3. ينخفض مستوى التغيب عن العمل وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل مما يؤدي إلى ابعاد المنظمة عن الخسائر بشتى أنواعها.
4. زيادة الاستقرار التنظيمي ذلك أنه يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد الأمر الذي يؤدي إلى خفض الاشراف المباشر الذي يمارسه الرؤساء على مرؤوسيتهم.

ثانياً - آثار مادية واقتصادية، تتمثل في: تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، وكذلك الحد من آثار الغياب على تعطيل العمل.

(القحطاني، 2011؛ القربوتي، 2011؛ سعيد وأحمد، 2009؛ أحمد، 2011).

وهذه الآثار تنعكس بدورها على وجود أبعاد متعددة للرضا الوظيفي.

### 6.3.1.2. أبعاد الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة، ولكن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة لرضا الأفراد، وهذه المجالات تسمى عناصر أو عوامل أو أبعاد الرضا الوظيفي، وهي محاولة لتقسيم مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يكون على الإدارة الناجحة دراستها لتتعرف على نوعية الرضا الوظيفي المتحقق لدى موظفيها ومستواه (محمد وآخرون، 2008).

وقد حدد أحمد (2011) أبعاد الرضا الوظيفي بالرضا عن الوظيفة، وعن الأجر، وعن النمو والارتقاء المهني، وعن أسلوب الإشراف، وعن جماعة العمل، وعن النواحي الاجتماعية.

أما كل من الدوسري (2010) فقد صنف أبعاد الرضا الوظيفي بالرضا عن الأجر، وعن محتوى العمل بمتغيراته التي تشمل درجة تنوع مهام العمل، ودرجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، ودرجة استخدام الفرد لقدراته، ومن عناصر الرضا أيضاً، الرضا عن فرص الترقية، وعن الإشراف أو الإدارة، وعن جماعة العمل والزملاء، وعن ساعات العمل، وعن ظروف العمل.

أما ناضرين (1991) فقد حدد أبعاد الرضا الوظيفي بكفاية الإشراف المباشر، والرضا عن العمل نفسه، والاندماج مع الزملاء، وتوفير الأهداف، وعدالة المكافآت، والحالة الصحية البدنية والذهنية.

وحدد جودة واليافي (2002) وفوزي (2011) أبعاد الرضا الوظيفي بالرضا عن سياسات وعلاقات العمل، وعن العمل ذاته، مؤكداً أن الرضا عن أحد الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى.

وكما أن للرضا الوظيفي آثاراً وأبعاداً مختلفة، فإن له عدة عوامل تؤثر في مستواه لدى العاملين في المؤسسات التربوية والإدارية على حد سواء.

### 7.3.1.2. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يأتي رضا الشخص عن عمله نتيجة لعدة عوامل متداخلة من الصعب عزلها عن بعضها بدرجة تامة، كما أن أهمية هذه العوامل المختلفة تتغير من موقف لآخر، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للأفراد إلى مجموعات هي:

❖ **عوامل شخصية:** وهي العوامل المتمثلة بقدرة الأفراد ومهاراتهم ومستوى الدافعية لديهم والتي يمكن التعرف عليها من خلال السمات المميزة لكل فرد مثل الجنس والعمر وعدد سنوات الخدمة وشخصية الفرد والمستوى الوظيفي والتعليمي والحالة العائلية.

❖ **عوامل محتوى الوظيفة:** العوامل التي تتعلق بما يؤديه الفرد من مهام والتي تحقق ذاته مثل التقدير والعمل ذاته والتقدم والنمو والأمن الوظيفي.

❖ **عوامل البيئة الوظيفية:** العوامل التي تحيط بالفرد من مصادر خارجية مثل إدارة المنظمة ونمط الاشراف والأجر والعلاقات بين العاملين وفرص التقدم والتطور وعدد ساعات العمل.

❖ **عوامل بيئية:** وهي العوامل المرتبطة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها، وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه مثل الانتماء الاجتماعي، ونظرة المجتمع لوظيفة الفرد.

(المشعان، 1993؛ فلمبان، 2008؛ أحمد، 2011؛ القصيرين، 2012؛ عزبون، 2007؛ سلمان، 2011؛ الطيب، 2008؛ عكار، 2011؛ النواصرة وكريشان، 2010؛ علاونة وندی، 2005؛ فوزي، 2011؛ المشعان، 1994).

وتلك العوامل تلقي بظلالها على درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات كافة، لذلك هناك مقاييس مختلفة لقياس درجة الرضا الوظيفي تتماشى مع تأثير هذه العوامل وتأخذها بعين الاعتبار.

### 8.3.1.2. أساليب قياس الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية (الدوسري، 2010)، وبالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل، واقتصرت هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي وملاحظات الرؤساء في العمل على مرؤوسهم (Myers, 1998).

وفيما يلي عرض لأهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

1. **المقاييس الموضوعية:** التي تستخدم مؤشرا الغياب والعمل للتنبؤ برضا العاملين.
2. **المقاييس الذاتية:** هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن جوانب الرضا الوظيفي ومنها:
  - **طريقة تحليل ظواهر الرضا:** تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه وظيفته ومنها معدل دوران العمل، الغياب، التمارض.
  - **قوائم الإستقصاء:** تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد، معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم تجاه عملهم.
  - **المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):** تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم.
  - **أسلوب الأحداث الحرجة:** يصف الفرد خلالها بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا.

- أسلوب الملاحظة الشخصية: يعتمد على الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين ليتمكن بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول دوافعهم في ضوء ملاحظة سلوكهم.
  - معدلات القياس والرد على الأسئلة: هي نماذج معدة مسبقاً مثل طريقة قائمة استقصاء جامعة مينوستا لقياس الرضا عن العمل.
  - طريقة هيرزبيرج (القصة): يطلب من الفرد تذكر الأوقات التي شعر فيها بالسعادة الغامرة، والأوقات التي شعر فيها بالاستياء الشديد، وتحديد أسباب كلا الشعورين، وبتجميع الوقائع يمكن معرفة جوانب العمل المرضية وغير المرضية بالنسبة له.
- (الزبي، 2011؛ سليمان، 2010؛ نصر الدين، 1991؛ الدوسري، 2010؛ سعيد وأحمد، 2009؛ أبو رمضان، 2004؛ أبو شمالة، 2010؛ القاروط، 2006).

### 9.3.1.2. نظريات الرضا الوظيفي:

يرى أبو سنيينة (2008) أن موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة التي تمت دراستها في العلوم الإدارية والتربوية، لأن الإنسان يمضي وقتاً كثيراً من عمره في العمل الذي يجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ميوله وطموحاته وابداعاته، ومن الأسباب التي أدت إلى دراسته الاعتقاد السائد بأنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي فإن ذلك يؤثر إيجاباً على إنتاجية الفرد كماً ونوعاً (عبد الحسين ومحبي، 2011).

لقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي وفيما يلي عرض لأهمها:

❖ **نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلر وأتباعه (1900):** والتي اهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من رضا العامل الوظيفي اعتماداً على أن الأجور تحدد وفقاً لنوع العمل وأدائه، وكلما زاد الأداء ازداد الانتاج وبالتالي ارتفعت الأجور فتحقق مستوى أكبر من الرضا عن العمل لدى الفرد (درادكة ومعاينة، 2008).

❖ **نظرية العاملين لهيرز بيرغ (1959):** قام هيرز بيرغ في الولايات المتحدة بدراسة لمعرفة أنواع الدوافع في العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي، وجد أن هناك مجموعتين من العوامل: المرافقة التي تؤدي لرضا العاملين عن أعمالهم، والمحيطه بالعمل التي يعتبرها بمثابة دوافع تؤدي لعدم رضا العاملين عن أعمالهم (درادكة ومعاينة، 2008).

❖ **نظرية العدالة لآدافر (1963):** تؤكد على العدالة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي وإن درجة المساواة والعدالة التي يدركها الفرد في وظيفته تحدد رضاه الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال المكافآت والرواتب والتقدير الموزع بالتساوي بين الموظفين وفقاً لجدارتهم (أحمد، 2011).

❖ **نظرية الجماعة المرجعية لهولين وبلود (1968):** الجماعات التي يرتبط بها الفرد عامل هام في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي، حيث تؤثر في قيم الفرد ومعتقداته وتوقعاته سواء كان عضو في الجماعة أم يستخدم معاييرها، وبذلك رأيه ورضاه سيتأثر برأي واتجاه هذه الجماعة (الشهري، 2003).

❖ **نظرية وضع الأهداف لإدوين لوك (1976):** يتحدد الرضا بالتنافس بين ما يريده الشخص في الوظيفة وما يحصل عليه بالفعل، ونموذج لوك أشهر نموذج للرضا الوظيفي (الخفاجي، 2012).

هذه النظريات تعبر عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وتحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية، حيث أكدت نظرية وضع الأهداف أن الرضا يتم إن حصل الفرد على ما يتوقعه من أداء سلوك معين، في حين أكدت نظرية العدالة أن الرضا يكون عندما يجد الفرد عدالة في معاملته في بيئة العمل، فيما أكدت نظرية الجماعات المرجعية على أن رضا الفرد مرتبط بآراء الجماعة التي يعتقد آرائها، ودعت نظرية العاملين إلى تعزيز العوامل التي تؤدي إلى رضا الأفراد، وكذلك نادى نظرية تدعيم السلوك إلى الاهتمام بالحوافز الإيجابية التي تؤدي إلى رضا الفرد. ويمكن القول بشكل عام: أنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة أكدت جميعها على أهمية الرضا الوظيفي وأثره على أداء الفرد في العمل، ما يؤثر بدوره على عملية تقييم أدائه.

#### 4.1.2. المبحث الثالث: العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي:

إن معيار التفرقة بين المؤسسات الناجحة والفاشلة يكمن في مدى اختيارها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استثمارها الاستثمار الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع (حماد، 2009).

ولما كانت مؤسسات التعليم العالي كما يرى الشاهين (2010) إحدى المؤسسات الهامة التي تقوم بتقييم أداء العاملين فيها بشكل دوري، ومع الاقرار بأهمية عملية التقييم في هذه المؤسسات بوصفها من المتطلبات الرئيسية والمهمة لتطوير الأداء، إنطلاقاً من أن الهدف الرئيس هو زيادة النشاط الفوري للعامل، وبالتالي زيادة انتاجيته كما وكيفا من خلال اختيار أسلوب مناسب يساعد على زيادة نشاطه وتوفير أسباب سعادته في دنيا العمل (أبو سمرة وآخرون، 2010)، فقد بات من الواضح أن بقاء مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم، وإحدى هذه الطرق تتم من خلال إشباع حاجاتهم بما فيها حاجتهم إلى التقدير من خلال عملية تقييم أدائهم بصورة علمية سليمة، وإعطائهم تغذية راجعة مناسبة (القصيرين، 2012).

وفي هذا الصدد ترى فلمبان (2008) أن الرضا عن العمل يكون نتيجة حصول الفرد على مكافآت عادلة مربوطة بضرورة القيام بأداء معين، ولا ريب أن هذه المكافآت تأتي بعد عملية تقييم للأداء الذي قام به الفرد، أما فيما يخص موضوع العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين القنيتين، فمن الممكن النظر إليها من خلال وجهتي النظر التاليتين:

أولاً: أن تقييم الأداء العالي يولد درجة رضا عالية: أي أن تقييم الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه الوظيفي.

ثانياً: أن درجة الرضا العالي تولد نتائج تقييم أداء عالية: أي أن توفر الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات تقييم الأداء.

## 2.2 الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء الوظيفي للعاملين، كما تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أيضاً، حيث لقي هذان الموضوعان إهتماماً بالغاً من قبل الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي وذلك على المستوى العربي والأجنبي، لكن لم تجد الباحثة دراسات تناولت علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي في الكليات الجامعية المتوسطة، وفيما يلي عرضاً لأهم الدراسات التي تناولت موضوعي تقييم الأداء والرضا الوظيفي والتي يمكن للباحثة أن تستفيد منها وترتبط مع الدراسة موضوع البحث مباشرة أو ذات صلة بموضوعها، وقد جاءت مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم بغض النظر عن المحور الذي تناولته الدراسة.

### 1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة الجريد (2012): تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام.

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة موضوعية لقياس درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام. والتحقق من صدقها وقابلية تطبيقها في هذه المؤسسات. وقد تضمن المقياس في صورته النهائية (70) معياراً تستوفي معايير الصدق. وتغطي (9) أبعاد رئيسية في الأداة، تم تطبيق المقياس على جميع رؤساء أقسام شؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددهم (35) والموظفين المختصين في هذه الأقسام وعددهم (135) رئيس قسم وموظفاً مختصاً، حيث بلغ معامل ثبات الأداة (92%). في ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بالإفادة من هذا المقياس في تقييم درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، من منطلق أنه لم يبين أداة قياس في المؤسسات التعليمية حتى الآن.

دراسة الجالبنة (2011): مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا في الكليات العلمية والانسانية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2008-2009، والبالغ عددهم (290) عضو هيئة تدريس، منهم (160) في الكليات العلمية، و(130) في الكليات الإنسانية، وقد طبق الباحث الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس، واستجاب منهم (199) عضو منهم (120) في الكليات العلمية، و(79) في الكليات الإنسانية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين احدهما للرضا الوظيفي حيث تكونت بصورتها النهائية من (33) فقرة موزعة على خمسة مجالات: ظروف العمل، وطبيعة الراتب، والعلاقة بين العاملين، والإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات، أما الاستبانة الثانية فكانت حول الروح المعنوية حيث تكونت بصورتها النهائية من (23) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة، ودلت على عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الرضا الوظيفي أو في مستوى الروح المعنوية تعزى إلى متغير الكلية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة احصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا.

أوصت الدراسة بضرورة اتاحة الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفاعلية في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية، والاهتمام بزيادة الرواتب لدى أعضاء هيئة التدريس، وضرورة سعي الإدارة المباشر إلى الاهتمام بعضو هيئة التدريس المتميز من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية له.

دراسة أبو الروس وأبو ماضي (2011): مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين.

هدفت الدراسة التعرف على مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الإسلامية، والأزهر، والأقصى، والقدس المفتوحة)، حيث قام الباحثان بإعداد استبانة قام بتوزيعها على عينة طبقية تكونت من (266) موظفاً وموظفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين متدنية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة بهذا الخصوص بين الجامعات الفلسطينية. وقد أوصى الباحثان بإعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم، والعمل على تطويرها، والعمل على تفعيل تطبيق نظام المكافأة وتحسينها، وضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة.

دراسة الرشيدى (2010): درجة التزام مديري مدارس محافظة القريات بمعايير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين

حاولت الدراسة التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس في محافظة القريات التعليمية بمعايير تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين ومعرفة إذا ما كان هناك اختلاف في درجة التزام مديري مدارس محافظة القريات التعليمية بمعايير تقويم الأداء الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة، وقد تكون عينة

الدراسة من (150) مديراً ومديرة، و(900) معلم ومعلمة، وقام الباحث ببناء أداة الدراسة اعتماداً على معايير تقويم الأداء الوظيفي المعتمد في وزارة التربية والتعليم في السعودية.

أظهرت الدراسة أن جميع مجالات الدراسة كان تقديرها مرتفعاً، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة احصائية في درجة التزام المديرين بمعايير تقويم الأداء تعزى لمستوى المدرسة على مجالي الصفات الشخصية والعلاقات لصالح مستوى المدارس الثانوية، وفروقاً دالة احصائياً في درجة التزام المديرين من وجهة نظر المعلمين تعزى للنوع الاجتماعي على جميع مجالات الدراسة لصالح الإناث، ولمستوى المدرسة على مجالي الأداء الوظيفي والصفات الشخصية والكلية لصالح مستوى المدرسة الثانوية، وفروق دالة احصائياً في درجة التزام مديري المدارس تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المدراء.

**دراسة الشاهين (2010): مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر".**

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال الاستبانة، التي طبقت على عينة طبقية مركبة قوامها (169) موظفاً وموظفة من الإداريين في كلا الجامعتين.

توصلت الدراسة إلى نتيجة تفيد بوجود رضا عن أنظمة تقييم الأداء المطبقة وعدالتها بدرجة جيدة في الجامعة الإسلامية وعدم توفر الفعالية والعدالة في أنظمة تقييم الأداء في جامعة الأزهر، وكذلك أظهرت توافر مستوى الأداء والولاء التنظيمي بنسبة معقولة لدى العاملين في كلا الجامعتين.

دراسة خليفات والملاحمة (2009): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية.

كان الغرض من الدراسة هو تعرّف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (2006/2005) والبالغ عددهم (1978)، أما عينة الدراسة القصدية فتكونت من (559) عضواً، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت أداة (ألين وماير) للولاء التنظيمي والمكونة من (20) فقرة، وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة.

توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بوجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

دراسة الحجار (2009): تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة

حاولت الدراسة تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها (123) عضواً، في الفصل الأول من العام الدراسي 2002-2003.

بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي 60%، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على إنشاء دائرة أو عمادة للجودة الشاملة في الجامعة، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.

### دراسة أبو ماضي (2007): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها

كان الغرض منها التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب عليها، وتكون مجتمع الدراسة من (266) موظفاً وموظفة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (160) مفردة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

دلّت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية تقييم الأداء والمعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المؤسسة، المستلزمات، مقابلة تقييم الأداء، دور المقيم، عملية التدريب). كما وأظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً بين الجامعات حول معوقات تقييم الأداء تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ووجود علاقة دالة احصائياً تعزى لمتغير مكان العمل، كما بينت أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية التقييم لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية.

وأوصت الدراسة بالعمل على الاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر إلى جانب إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم والتطوير الدائم لهذه النماذج.

دراسة النونو (2004): سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة

هدفت إلى دراسة سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة والتعرف على النظام والواقع المتبع في تقييم أداء الموظفين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت باعداد استبانة مكونة من (97) بنداً موزعاً على (9) مجالات، وقامت بتوزيعها على عينة طبقية عشوائية قوامها (140) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة.

أظهرت النتائج عدم توفر متطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، وافتقار النظام إلى معايير علمية وموضوعية، وإلى وسائل متنوعة لجمع البيانات اللازمة لعملية التقييم. وأيضاً دلت على قلة اقتناع الموظفين بفعالية وقدرة نظام تقييم الأداء على تحقيق طموحاتهم ورفع مستوياتهم.

أوصت الباحثة بأن تقوم الإدارات بوضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي، وأن يتم الاعتماد على جهات متعددة في عملية التقييم والتركيز على كفاءة الجهات المشاركة في التقييم.

دراسة سلامة (2003): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية وعددهم (1046) عضو، تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (302) عضو، واستخدمت الباحثة استبانتين إحداهما لقياس الانتماء المهني والثانية لقياس الرضا الوظيفي.

دلت النتائج عدم وجود انتماء مهني كبير وكذلك درجة رضا عالية لدى أفراد عينة الدراسة، وعلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

أوصت الباحثة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم العالي بتطوير أنظمة الترقية والحوافز، وتبني خطة للتطوير الإداري.

دراسة العنزي (2001): العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية.

هدفت الدراسة التعرف على درجة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية بالمملكة السعودية، ومعرفة العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضى لديهم، تكون مجتمع الدراسة من (42) مديراً ومديرة بمنطقة الحدود الشمالية، وتبنت الباحثة استبيان العدلي (1980)، وكذلك آخر نموذج تقييم للأداء والمعمول به في وزارة المعارف بفترة إجراء الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتيجة تفيد بأن الاتجاه العام للرضا الوظيفي لمجتمع الدراسة متوسط، وأنه لا توجد فروق دالة احصائياً في درجة الرضا تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية، ودلت أن درجة الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة مرتفعة وهي أعلى لدى المديرين منها لدى المديرات، ودلت بعدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة الأداء والرضا الوظيفي سواء كان ذلك لأبعاد المقياس أو للدرجة الكلية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين والمديرات، وتشجيع الإدارة التعليمية بعقد لقاءات دورية بين المدرء في الإدارة التعليمية لمناقشة القضايا التربوية التي تواجههم في عملهم، وضرورة بناء جسور من العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة التعليمية ومدرء المدارس الثانوية ومشاركتهم في حالة نقلهم من مدرسة لأخرى.

دراسة مساعدة (1999): الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقة ذلك بكل من متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، مكان العمل، الراتب الشهري. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (1484) موظفاً وموظفة، قام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة طبقية تكونت من (460) موظفاً وموظفة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك انخفاضاً عاماً لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة، ووجود فروق دالة احصائياً لكل من متغيرات المسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، في حين أشارت إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً على كل من متغيري الجنس ومكان العمل.

#### دراسة الهدهود (1994): الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة معرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت، وقد استخدمت الباحثة استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على أربع مجالات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك رضا عن الوظيفة من حيث المجال النفسي يليه الاجتماعي ثم المهني ثم الاقتصادي، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغيرات الدراسة، وتبين عدم وجود تفاعل بين متغيرات الدراسة ببعضها البعض في مجالات الرضا الوظيفي ما عدا متغير الجنس والعمر في المجال الاقتصادي.

#### دراسة الطراونة (1992): تقييم الأداء والوصف الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي وتطوير أسلوب عملية التقييم لأداء الموظفين. بحيث يخفف هذا الأسلوب من النزاعات بين الإدارة والموظفين حول نتائج تقييم الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستفادة من نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية التوقعات ونظرية الإحساس بالعدالة والإنصاف، وذلك بتوضيح الجوانب الإيجابية في مجال تقييم الأداء وتحديد الحاجات وتوقعات الموظفين وحفزهم لرفع مستوى أدائهم واتخاذ الترتيبات اللازمة لجعل الموظف يشعر بعدالة الأجور والحوافز والمنافع الوظيفية.

أظهرت نتائج الدراسة المعالم الرئيسية لأسلوب تقييم الأداء المقترح في القطاع العام، والمتوقع عند تنفيذه أن يسهم في حل مشكلة ضعف الأداء وتخفيف النزاعات حول عدالة تقييم الأداء للموظفين. وأوصى الباحث بتحديد وصف وظيفي شامل يبين واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، وقياس الأداء باستخدام المعايير الموضوعية التي تم تطويرها، وربط النتائج بأداء وحاجات وتوقعات الموظفين.

دراسة العمري (1992): الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقة ذلك ببعض خصائص المدير الشخصية والوظيفية في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (223) مديراً ومديرة يعملون في أربع مديريات تربية تابعة لوزارة التربية والتعليم.

بينت الدراسة أن مستوى الرضا عند مديري ومديرات المدارس بشكل عام عالياً نسبياً، وكانت أبرز عوامل الرضا عند المديرين والمديرات نابعة عن شعورهم بالإنجاز، وتقدير المجتمع لعملهم، واسلوب التعامل بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، ودورهم في خدمة المجتمع، بينما كانت عوامل التقدم الوظيفي والصلاحيات والأجور واسلوب اتخاذ القرار والاستقلالية مصدراً ضعيفاً ومعيقاً للرضا.

دراسة كامل والبكري (1990): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القاهرة. أجريت هذه الدراسة في القاهرة وكانت تهدف إلى معرفة مستوى الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة القاهرة، وتحديد أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس، وقد قام الباحثان بتطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (623) عضو هيئة تدريس.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الانتماء الوظيفي والرضا عن الوظيفة، وأن فرص الترقية تعتبر من العوامل الهامة التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس.

دراسة عكاشة (1989): المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين.

هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع في الأردن وتحديد العلاقة بين النمط المناخي السائد والرضا عن الوظيفة للعاملين، تكونت عينة الدراسة من ست كليات مجتمع من أصل (11) في شمال الأردن. أظهرت النتائج وجود دالة أحصائياً تعزى لنوع العمل لصالح الإداريين في مجال الرضا عن العلاقات مع الزملاء، والعلاقات في العمل، الرضا عن فرص النمو والتطور، وأظهرت وجود ارتباط قوي بين المناخ التنظيمي للمؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين، وأن نظام القيادة يوحى بما سيكون عليه المناخ التنظيمي ويحدد لدرجة كبيرة مدى فعالية ونجاح المؤسسة في عملها.

دراسة أبو هنطش (1989): الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية.

هدفت التعرف على درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع في الأردن واتجاهاتهم نحو العناصر المختلفة للرضا الوظيفي، تكونت عينة الدراسة فيها من (549) من العاملين في كليات المجتمع في الأردن. أهم نتائج الدراسة دلت على أن الأفراد العاملين في كليات المجتمع في الأردن راضين بشكل عام، وأن هناك تفاوتاً في درجة رضا العاملين عن عناصر ومجالات الرضا المختلفة، وأن هناك تدين واضح في درجة الرضا عن عنصر الراتب وعنصر الترقية في العمل، وكذلك دلت على أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع بالأردن تتأثر بكل من متغيرات العمر والجنس والمؤهل العلمي.

## 2.2.2 الدراسات الإنجليزية

### دراسة (2011) Bozeman:

سعت هذه الدراسة إلى فهم الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس الأكاديمية، مع التركيز على ثلاث مجموعات مختلفة من المتغيرات: خصائص الفرد، سياق العمل، والتفاعلات المؤسسية. والخاصية المميزة لهذه الدراسة هو أنها تقوم على عينة وطنية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة كارنيغي والذين يعملون في بحوث الجامعات واسعة النطاق (مؤسسة كارنيغي، 2000) في جميع مجالات العلوم والهندسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يكونون أكثر رضاً عندما يرون أن زملاءهم يحترمون أعمالهم البحثية وأنها تقدر كما تستحق. وأن المرأة أقل رضى، وأن الموظفين المثبتين في وظائفهم أكثر رضا، وكذلك الباحثين في مجال الصناعة في مركز أبحاث الجامعة غير راضين عن عملهم.

### دراسة (2011) Aziri:

هدفت إلى دراسة الرضا الوظيفي في المؤسسات المختلفة، وقد خلصت إلى نتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي يمثل واحدة من الأمور الأكثر تعقيدا التي تواجه مديري اليوم عندما يتعلق الأمر بإدارة موظفيهم. وقد أظهرت العديد من الدراسات تأثير كبير بشكل غير معتاد للرضا الوظيفي على الدافعية لدى العاملين، في حين أن مستوى الدافعية لها تأثير على الإنتاجية، وبالتالي أيضا على أداء الأعمال، ولسوء الحظ، ان الرضا الوظيفي لم يلقَ الاهتمام المناسب من قبل الباحثين ولا من قبل مديري منظمات الأعمال المختلفة.

### دراسة (2006) Bezzina:

هدفت الدراسة إلى معرفة الرضا الوظيفي لدى الممرضات اللواتي يعملن في مؤسسات العناية طويلة المدى المالطية، وطبقت على أكبر مؤسسة لرعاية المسنين في مالطا، وتوصلت إلى أن هناك عدم رضا

وشعور بالحيرة واحترام منخفض للذات من قبل الممرضات نتيجة للعمل الشاق والتحديات الصعبة للعمل، وأوصت الدراسة بحل مشكلة نقص الممرضات مع التركيز على حاجاتهم في العمل.

#### دراسة (2006) Grant:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين بقسم شؤون الطلاب في اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية، كما هدفت إلى معرفة تأثير العوامل التالية: الاعتراف بالجهد والترقية والاشراف الجيد والعلاقة مع الزملاء، والسياسة التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان) على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك نسبة 83% من موظفي أعضاء اتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية راضين عن عملهم.

#### دراسة (2002) Khaury:

حيث هدفت الدراسة الكشف عن مدى فاعلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بير زيت، وقد كشفت الدراسة أن نظام تقييم الأداء في جامعة بير زيت للمدرسين هو عبارة عن نظام روتيني، تقليدي، يسير بألية بطيئة وليس له تأثير قوي على المدرسين وذلك بسبب عدم وجود تغذية راجعة للنظام، وكذلك كان تأييد كبير لفكرة أن تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل يؤدي إلى تحسين أداء الأكاديميين وأداء الجامعة، هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود عدالة في اتباع خطوات التقييم ونزاهة المقيم وعدم تحيزه مما ينتج عنه زيادة الرضا الوظيفي وارتفاع نسبة الاستقرار والانتماء الوظيفي عند الأكاديميين.

### دراسة (2002) Barry:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوع القيادة لدى مدراء المدارس الثانوية في ولاية ماتشيغن الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن رضا المدراء الذكور عن الترقيات كان أكبر من رضا المديرات الإناث، وأن رضا المدراء في المدارس الكبيرة كان أكثر من أولئك في المدارس الصغيرة، وأن الرضا الوظيفي كان أكبر عند المدراء الذين يتقاضون راتباً أكثر، كما أن الرضا كان أكبر عند المدراء الأكبر سناً، وأن هناك رضا وظيفياً أكثر عند المدراء الذين يستخدمون الحوافز المعنوية.

### دراسة (2002) Mathis:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات التعليم العالي غرب ولاية فرجينيا الأمريكية. وطبقت الدراسة على ثلاث فئات من أعضاء الكلية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).

وتوصلت الدراسة وجود علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، كما وجدت أن الرضا الوظيفي يزداد مع الرئيس الذي يستخدم أنواعاً مختلفة من القيادة عن الرئيس الذي يستخدم نوعاً واحداً فقط من القيادة.

### دراسة (2001) Fell:

هدفت إلى إبراز دور السياسات الجامعية في تقييم أداء الكادر الإداري وأثرها على فاعلية الأداء، وقد استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الذين مارسوا سياسية التقييم لمسوا أنها تجربة مشجعة وذات قيمة كبيرة حيث ساعدتهم في تحفيز الموظفين على العمل كما ساعدت على التخطيط للتطوير الوظيفي.

- إعطاء اهتمام أكبر لاتباع سياسة 360 درجة في التقييم والتركيز على التقييم التصاعدي الذي يبدأ من المرؤوس وينتهي بالرئيس المباشر، والتقييم ذو الاتجاهين حيث يعطي صورة أوضح عن الواقع.

#### دراسة (Murray 1999):

هدفت الدراسة للتعرف على مدى وجود فروق في الرضا الوظيفي بين طبقة العاملين في المكتبات من حيث التخصص ومن ثم دراسة الأسباب التي تكمن وراء هذه الفروقات إن وجدت، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الميداني لاستطلاع رأي هؤلاء العاملين، حيث وزعت استبانة على عينة من (140) موظفاً وموظفة من موظفي المكتبات.

دلّت نتائج الدراسة على أن العاملين في كلا الطبقتين العاملتين في المكتبات الأكاديمية المتخصصين منهم وغير المتخصصين كانوا راضين بشكل عام عن أعمالهم، إلا أنه تبين وجود فروق دالة احصائياً في درجة الرضا الوظيفي في مجال علم المكتبات لدى المتخصصين منهم بدت واضحة في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه، وفي الرضا عن الأجر والترقيات والتقدير والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم.

#### دراسة (Gillett et al 1997):

هدفت هذه الدراسة إلى البحث مع مديري الكليات الحكومية في العام (1996) لتقدير شخصياتهم ورضاهم الوظيفي، حيث تم إجراء الدراسة على (1140) مديراً ومديرة، وتبين أن جميع الذين طبق البحث عليهم رجالاً ونساءً كان لديهم رضا وظيفي، ولكن النساء كنّ أكثر طموحاً من الرجال لزيادة المركز والراتب، واتفقت (52.2%) من النساء أن الجنس هو حاجز للتطور الوظيفي بينما خالف ذلك (80%) من الرجال.

### دراسة (1994) Bruner:

أجريت هذه الدراسة في جامعة تكساس تحت عنوان الرضا الوظيفي العام لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الريفية، وأظهرت النتائج أن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع راضون عن عملهم على وجه العموم، وأنه كلما ازداد الرضا الوظيفي عن أبعاد الاتحاد والراتب، والعلاقات الشخصية وظروف العمل يزداد الرضا العام عن العمل

### دراسة (1991) Click:

لقد قام الباحث بدراسة حول الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية، وقد بلغت عينة الدراسة (253) من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. وقد أشارت النتائج إلى أن ما مجموعه (63%) من عينة الدراسة كانوا راضين عن وظائفهم، ولم تكن هناك فروق دالة احصائياً بين أفراد العينة.

### دراسة (1991) Avery:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير والطرق المستخدمة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون بالنظام الجزئي. استخدمت الدراسة تقنية (دلفاي) في جمع المعلومات عن طريق طرح الأسئلة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية مجتمع فرجينيا عن طريقة حكمهم على ما هي فائدة استعمال معايير مختلفة في عملية تقييم الأداء، وعن مدى تقبل الإجراءات الحالية لعملية تقييم الأداء.

وتوصلت إلى نتيجة تفيد أن رؤساء الأقسام الأكاديميين يحكمون على أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال معتقداتهم الشخصية وانطباعاتهم دون الارتكاز على أسس ومعايير علمية في عملية تقييم الأداء.

وأوصت هذه الدراسة باستخدام معايير مختلفة في عملية تقييم الأداء ومنها احترام الرأي الآخر، والسمات الشخصية لعضو هيئة التدريس، وتحديد المناهج، والأداء المهني.

## دراسة (Feverston 1989):

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الأمريكية. وقامت هذه الدراسة بمقارنة مدى الإستجابة لنموذج تقييم الأداء المقترح بين كليات المجتمع التقليدية التي يتم إدارتها من قبل معلمين متوسطين وبين كليات المجتمع التي يتم إدارتها من قبل معلمين متميزين. وتوصلت الدراسة بعدما طورت إستبانة تحتوي على (229) متغير لتقييم الأداء والتي وزعت على الكليات، إلى فاعلية إستجابات الكليات المدارة من قبل معلمين متميزين لنموذج تقييم الأداء المقترح من الكليات التي تدار من قبل معلمين متوسطين.

### 3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة في مجال تقييم الأداء والرضا الوظيفي، تبين أن نتائجها وتوصياتها متعددة وفي مجالات مختلفة، وأبرزت أهمية تقييم الأداء للمؤسسات التربوية والإدارية المختلفة وكيفية تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وصولاً بهم إلى أفضل مستويات الأداء، وكذلك أبرزت العديد من العقبات التي تواجه عملية تقييم الأداء والتحديات المتمثلة في انخفاض درجة الرضا الوظيفي. هذا وقد تباينت الدراسات حول طريقة تناولها لموضوع تقييم الأداء والرضا الوظيفي، فكل باحث تناول دراسته وفق رؤيته من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات، وقد اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض المتغيرات لكنها اختلفت معها في طبيعة البيئة والمكان الذي أجريت فيه، حيث أجريت الدراسات الأخرى على مجتمعات مختلفة عن مجتمع الدراسة الحالية. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى هو كونها المحاولة الأولى - حسب علم الباحثة - التي سعت للكشف عن العلاقة التي تربط بين واقع تقييم أداء الموظفين ودرجة رضاهم الوظيفي في أماكن عملهم.

## الفصل الثالث

---

### الطريقة والاجراءات

1.3 تمهيد

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

6.3 إجراءات الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 المعالجة الاحصائية

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 تمهيد

قامت الباحثة في هذا الفصل من الدراسة بعرض منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها، والأداة المستخدمة فيها وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً بحثياً وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة.

#### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب وهما رام الله للبنات والعروب من الهيئتين الإدارية والأكاديمية، والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة، وذلك للعام الدراسي 2013/2012. وقد حاولت الباحثة استخدام المسح الشامل، أي أن تشمل جميع موظفي الكليتين، حيث قامت بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع الموظفين، ولكن بعد استرجاع الإستانات من أفراد مجتمع الدراسة، تبين أن عدد الإستانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل الإحصائي هو (183) استبانة فقط، بنسبة (76%) من مجتمع الدراسة، وبالتالي اعتبرت الباحثة ما تم استرجاعه هو عينة الدراسة العشوائية، والجدول (1.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لاستبانته المستردة والتي تم تحليلها بحسب متغيراتها المستقلة.

الجدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة للدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الكلية	رام الله	107	%58
	العروب	76	%42
المجموع		<b>183</b>	<b>%100</b>
الجنس	ذكر	92	%50
	أنثى	91	%50
المجموع		<b>183</b>	<b>%100</b>
المؤهل العلمي	دكتوراه	26	%14
	ماجستير	59	%32
	بكالوريوس	37	%20
	دبلوم عام متوسط فأقل	61	%34
المجموع		<b>183</b>	<b>%100</b>
مجال العمل	إداري	112	%61
	أكاديمي	71	%39
المجموع		<b>183</b>	<b>%100</b>
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	%10
	من 5 إلى 10 سنوات	74	%41
	أكثر من 10 سنوات	90	%49
المجموع		<b>183</b>	<b>%100</b>

### 4.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء استبانة معتمدة في ذلك على الدراسات السابقة، حيث تم الاستفادة من دراسة كل من أبو الروس وأبو ماضي (2011) والشاهين (2010) وسلامة (2003) وخليفات والملاحمة (2009)، والتي تناولت موضوعات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، وبعد مراجعة الأدب التربوي ذي العلاقة بالدراسة الحالية، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: الذي يهدف إلى جمع المعلومات الخاصة عن المبحوث.

**الجزء الثاني:** يتكون من الفقرات الخاصة بقياس واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم، حيث تكون هذا الجزء من (30) فقرة موزعة على (5) مجالات هي:

1. فعالية تقييم الأداء من الفقرة الأولى حتى السادسة.
2. عدالة تقييم الأداء من الفقرة السابعة حتى الثانية عشرة.
3. وسائل تقييم الأداء من الفقرة الثالثة عشرة إلى الثامنة عشرة.
4. التغذية الراجعة لتقييم الأداء من الفقرة التاسعة عشرة إلى الرابعة والعشرين.
5. نتائج تقييم الأداء من الفقرة الخامسة والعشرين إلى الثلاثين.

**الجزء الثالث:** يتكون من الفقرات الخاصة بقياس درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم، حيث تكون من (30) فقرة موزعة على (5) مجالات هي:

1. الرضا عن الوظيفة من الفقرة الأولى حتى السادسة.
  2. الرضا عن زملاء العمل من الفقرة السابعة حتى الثانية عشرة.
  3. الرضا عن بيئة العمل من الفقرة الثالثة عشرة إلى الثامنة عشرة.
  4. الرضا عن الحوافز من الفقرة التاسعة عشرة إلى الرابعة والعشرين.
  5. الرضا عن إدارة الكلية من الفقرة الخامسة والعشرين إلى الثلاثين.
- وقد صيغت فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث وزعت على النحو التالي:
- الاستجابة على الفقرة الإيجابية "موافق بشدة" وعلى السلبية "معارض بشدة" تأخذ (5) درجات.
  - الاستجابة على الفقرة الإيجابية "موافق" وعلى السلبية "معارض" تأخذ (4) درجات.
  - الاستجابة على الفقرة الإيجابية أو على السلبية "محايد" تأخذ (3) درجات.
  - الاستجابة على الفقرة الإيجابية "معارض" وعلى السلبية "موافق" تأخذ (2) درجة.
  - الاستجابة على الفقرة الإيجابية "معارض بشدة" وعلى السلبية "موافق بشدة" تأخذ (1) درجة.

### 5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### 1.5.3 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالها، وطلب من كل محكم إبداء رأيه في كل فقرة من فقرات الاستبانة من حيث وضوحها وارتباطها بمجالها، وتم تعديل الاستبانة بناء على آراء المحكمين حتى أصبحت بصورتها النهائية (ملحق رقم 3).

#### 2.5.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة استخدمت الباحثة معادلة (ارتباط بيرسون) والجدول (2.3) و(3.3) يوضحان ذلك. الجدول (2.3): معاملات الثبات لمجالات الجزء الثاني من الاستبانة الخاص بقياس واقع تقييم الأداء مع المجال الكلي.

المجالات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مجال فعالية تقييم الأداء	0.86**	0.001**
مجال عدالة تقييم الأداء	0.92**	0.003**
مجال التغذية الراجعة لتقييم الأداء	0.81**	0.000**
مجال وسائل تقييم الأداء	0.82**	0.005**
مجال نتائج تقييم الأداء	0.77**	0.002**

\*\*دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

الجدول (3.3): معاملات الثبات لمجالات الجزء الثالث الخاص بقياس درجة الرضا الوظيفي من الاستبانة وللمجال الكلي حسب معادلة كرونباخ ألفا.

المجالات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الرضا عن الوظيفة	0.89**	0.0002**
الرضا عن زملاء العمل	0.85**	0.001**
الرضا عن بيئة العمل	0.75**	0.005**
الرضا عن الحوافز	0.78**	0.001**
الرضا عن إدارة الكلية	0.84**	0.0001**

\*\*دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

كما استخدمت الباحثة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الاتساق للأداة ككل حيث بلغ (92.8%) وهو معامل جيد يفي بأغراض الدراسة.

### 6.3 إجراءات الدراسة

- إعداد خطة الدراسة والحصول على موافقة البرنامج.
- حصر مجتمع الدراسة.
- بناء الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها وإخراجها في صورتها النهائية.
- الحصول على الموافقات الرسمية لتوزيع الاستبانة.
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة التي تكونت من موظفي كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب خلال شهر آذار من الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2013/2012.
- ادخال الاستجابات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاستخراج النتائج.
- عرض النتائج وتفسيرها.

### 7.3 متغيرات الدراسة

#### 1.7.3 المتغيرات المستقلة:

- الكلية: بمستويين (كلية رام الله، كلية العروب).
- الجنس: بمستويين (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: بأربع مستويات (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم).
- مجال العمل: بمستويين (إداري، أكاديمي).
- عدد سنوات الخبرة: بثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### 2.7.3 المتغيرات التابعة:

- واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب.

### 8.3 المعالجة الإحصائية

لقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (Statistical

Package For Social Sciences)، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي تمثل في:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية.
  - اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test).
  - تحليل التباين الاحادي (One Way Anova).
  - معامل ارتباط بيرسون
  - وقد تم اعتماد المقياس الوزني التالي:
1. أعتبر واقع تقييم الأداء "جيد" ودرجة الرضا الوظيفي "مرتفعة" إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3.68).
  2. وأعتبر واقع تقييم الأداء "مقبول" ودرجة الرضا الوظيفي "متوسطة" إذا كان المتوسط الحسابي (2.34 – 3.67).
  3. واعتبر واقع تقييم الأداء "ضعيف" ودرجة الرضا الوظيفي "منخفضة" إذا كان المتوسط الحسابي أصغر من (2.33).

### 1.4 تمهيد

2.4 نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الأول

3.4 نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الثاني

1.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الأولى

2.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الثانية

3.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الثالثة

4.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الرابعة

5.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الخامسة

4.4 نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الثالث

5.4 نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الرابع

1.5.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية السادسة

2.5.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية السابعة

3.5.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الثامنة

4.5.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية التاسعة

4.5.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية العاشرة

6.4 نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الخامس

1.6.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الحادية عشر

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

بعد تطبيق أداة الدراسة وتحليل البيانات الاحصائية التي توصلت إليها الدراسة، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية والتي تم عرضها وفقاً لأسئلتها وفرضياتها:

2.4 نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الاول والذي نصه: ما واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي

فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المجالات والدرجة الكلية للجزء الثاني من الاستبانة، والذي تكون من (5) مجالات كما يظهر في الجدول (1.4).

الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات الخمس للجزء الثاني من الاستبانة والخاص بواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم (مرتبة تنازلياً).

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
1	فعالية تقييم الأداء	3.06	1.20	مقبول
2	عدالة تقييم الأداء	2.79	1.16	مقبول
4	وسائل تقييم الأداء	2.75	1.10	مقبول
5	نتائج تقييم الأداء	2.54	1.15	مقبول
3	التغذية الراجعة لتقييم الأداء	2.53	1.12	مقبول
	التقدير الكلي	2.73	1.16	مقبول

يلاحظ من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي الكلي (2.73) والانحراف المعياري (1.16) وهذا يدل على أن واقع تقييم الأداء للعاملين من وجهة نظرهم جاء مقبولاً. جاءت جميع المجالات بتقدير مقبول، وحصل المجال الأول "فعالية تقييم الأداء" من وجهة نظر العاملين على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.20)، تلاه المجال الثاني "عدالة تقييم الأداء" بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.16)، ثم جاء المجال الرابع "وسائل تقييم الأداء" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.10)، تلاه المجال الخامس "نتائج تقييم الأداء" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (1.15). وجاء المجال الثالث "التغذية الراجعة لتقييم الأداء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.12).

ولمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الجزء الثاني من الاستبانة والخاص بقياس واقع تقييم الأداء يرجى الاطلاع على ملحق رقم (13).

**3.4 نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي نصه:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم باختلاف متغيرات الدراسة: الكلية، والجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وعدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص فرضيات الدراسة الخمسة الأولى كما يلي:

**1.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الأولى والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير الكلية.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-Test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أدائهم من وجهة نظرهم حسب متغير الكلية، والجدول (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير الكلية.

الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
رام الله	107	3.93	13.21	3.63	*0.01
العروب	76	4.35	18.48		

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول (2.4) أن قيمة "ت" تساوي (3.63) ومستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الكلية، وكانت لصالح كلية العروب، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الأولى.

**2.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الثانية والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الثانية قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أدائهم من وجهة نظرهم حسب متغير الجنس، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	92	4.25	16.28	2.46	*0.02
أنثى	91	3.96	15.52		

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول (3.4) أن قيمة "ت" تساوي (2.46) ومستوى الدلالة (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثانية.

**3.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الثالثة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على المجال الكلي بحسب متغير المؤهل العلمي. والجدول (4.4) يوضح ذلك.

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع تقييم الأداء بحسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	61	4.13	15.00
بكالوريوس	37	4.19	19.17
ماجستير	59	3.88	13.64
دكتوراه	26	4.43	17.19

يلاحظ من الجدول (4.4) وجود فروق ظاهرة بين متوسطات تقدير العاملين لواقع تقييم الأداء حسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) كما يظهر في الجدول (5.4)

الجدول (5.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للوزن بين متوسطات استجابات المبحوثين بحسب متغير المؤهل العلمي.

الدالة	قيمة (ف)	متوسط الدرجات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
*0.03	3.205	804.219	3	2412.658	بين المجموعات
		250.909	179	44912.796	داخل المجموعات
			182	47325.454	المجموع

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول (4.5) أن قيمة "ف" تساوي (3.205) ومستوى الدلالة (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومن أجل تحديد مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات الدراسة الأربعة (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، والتعرف على أي المجموعات كانت أكثر تقديراً لواقع تقييم الأداء، استخدمت الباحثة اختبار اقل فرق معنوي (LSD) للمقارنة البعدية كما موضح في الجدول (6.4).

الجدول (6.4): نتائج المقارنة في اختبار (LSD) لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع تقييم الأداء بحسب متغير المؤهل العلمي.

الدالة الاحصائية	I - J	J	I
0.72	- 1.16	بكالوريوس	دبلوم
0.09	4.93	ماجستير	
0.10	- 6.11	دكتوراه	
0.68	6.09	ماجستير	بكالوريوس
0.22	4.95	دكتوراه	
* 0.03	- 11.04	دكتوراه	ماجستير

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (6.4) أن الفروقات الدالة احصائيا كانت بين استجابات حملة شهادة الدكتوراه وحملة شهادة الماجستير وكانت لصالح الدكتوراه.

**4.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الرابعة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير مجال العمل.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الرابعة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الجزء الثاني من الاستبانة (فعالية، عدالة، تغذية، وسائل، نتائج/تقييم الأداء)، وكذلك على المجال الكلي. ثم قامت باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أدائهم من وجهة نظرهم حسب متغير مجال العمل، والجدول (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير مجال العمل.

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مجال العمل
0.89	0.14	15.81	4.10	112	إداري
		16.72	4.11	71	أكاديمي

يلاحظ من الجدول (7.4) أن قيمة "ت" تساوي (0.14) ومستوى الدلالة (0.89) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير مجال العمل، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

**5.3.4 نتيجة فحص الفرضية الصفرية الخامسة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم أدائهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الخامسة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الجزء الثاني من الاستبانة (فعالية، عدالة، تغذية، وسائل، نتائج/تقييم الأداء)، وكذلك على المجال الكلي. والجدول (8.4) يوضح ذلك.

الجدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع تقييم الأداء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	19	4.34	17.56
من 5 إلى 10 سنوات	74	4.19	16.51
أكثر من 10 سنوات	90	3.98	15.26

يلاحظ من الجدول (8.4) وجود فروق ظاهرة في متوسطات إدراك العاملين لواقع تقييم الأداء حسب متغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) كما يظهر في الجدول (9.4).

الجدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للوزن بين متوسطات استجابات المبحوثين لواقع تقييم أداء الموظفين بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط الدرجات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0.11	2.25	576.17	2	1152.35	بين المجموعات
		256.52	180	46173.10	داخل المجموعات
			182	47325.45	المجموع

يلاحظ من الجدول (9.4) أن قيمة "ف" تساوي (2.25) ومستوى الدلالة (0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الخامسة.

4. نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي نصه: ما درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي

فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المجالات والدرجة الكلية للجزء الثالث من الاستبانة، والذي تكون من (5) مجالات كما يظهر في الجدول (10.4).

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات في المجالات الخمس للجزء الثالث من الاستبانة والخاص بدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم (مرتبة تنازلياً).

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	الرضا عن العلاقة مع الزملاء	3.04	1.32	متوسطة
1	الرضا عن الوظيفة	2.74	1.69	متوسطة
5	الرضا عن إدارة الكلية	2.36	1.02	متوسطة
3	الرضا عن بيئة العمل	2.35	1.14	متوسطة
4	الرضا عن الحوافز	2.18	1.04	متدنية
	الدرجة الكلية	2.53	1.30	متوسطة

يلاحظ من الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.53) والانحراف المعياري (1.30) وهذا يدل على أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم كانت متوسطة. وحصل المجال الثاني "الرضا عن العلاقة مع الزملاء" من وجهة نظر العاملين على المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.32)، تلاه المجال الأول "الرضا عن الوظيفة" تالياً بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.69)، ثم جاء المجال الخامس "الرضا عن إدارة الكلية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.02)، تلاه المجال الثالث "الرضا عن بيئة العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (1.14). وجاء المجال الرابع "الرضا عن الحوافز" في المرتبة الأخيرة بدرجة متدنية بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (1.04). ولمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الجزء الثالث من الاستبانة والخاص بقياس درجة الرضا الوظيفي يرجى الاطلاع على ملحق رقم (14).

5.4 نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي نصه: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة رضاهم الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة: الكلية، الجنس، المؤهل العلمي، مجال العمل، عدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص فرضيات الدراسة من السادسة وحتى العاشرة:

**1.5.4. نتيجة فحص الفرضية الصفرية السادسة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الكلية.

من أجل فحص الفرضية الصفرية السادسة قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم حسب متغير الكلية، والجدول (11.4) يوضح ذلك.

**جدول (11.4): نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير الكلية.**

الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
رام الله	107	3.45	12.47	7.95	*0.01
العروب	76	4.30	16.23		

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول (11.4) أن قيمة "ت" تساوي (7.95) ومستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الكلية، وكانت الفروقات لصالح كلية العروب، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية السادسة.

**2.5.4. نتيجة فحص الفرضية الصفرية السابعة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية الصفرية السابعة قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم حسب متغير الجنس، والجدول (12.4) يوضح ذلك.

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	92	4.00	17.42	3.47	*0.01
أنثى	91	3.60	14.23		

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول (12.4) أن قيمة "ت" تساوي (3.47) ومستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروقات لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية السابعة.

**3.5.4. نتيجة فحص الفرضية الصفرية الثامنة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الثامنة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على المجال الكلي للجزء الثالث من الاستبانة. والجدول (13.4) يوضح ذلك.

الجدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	61	3.79	14.67
بكالوريوس	37	3.88	14.61
ماجستير	59	3.65	17.99
دكتوراه	26	4.07	18.04

يلاحظ من الجدول (13.4) وجود فروق ظاهرة في متوسطات درجة الرضا الوظيفي للعاملين حسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) كما يظهر في الجدول (14.4)

الجدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للوزن بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة الرضا الوظيفي بحسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الدرجات	قيمة (ف)	الدلالة *
بين المجموعات	1374.668	3	458.223	1.73	0.16
داخل المجموعات	47504.982	179	265.391		
المجموع	48879.650	182			

يلاحظ من الجدول (14.4) أن قيمة "ف" تساوي (1.73) ومستوى الدلالة (0.16) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثامنة.

#### 4.5.4. نتيجة فحص الفرضية الصفرية التاسعة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في

رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير مجال العمل.

من أجل فحص الفرضية الصفرية التاسعة قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة

(Independent t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا

الوظيفي من وجهة نظرهم حسب متغير مجال العمل، والجدول (15.4) يوضح ذلك.

جدول (15.4): نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة

الدراسة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير مجال العمل.

مجال العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إداري	112	3.78	14.90	0.44	0.66
أكاديمي	71	3.84	18.58		

يلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة "ت" تساوي (0.44) ومستوى الدلالة (0.66) وهي أكبر من مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة احصائية بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي

فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير

مجال العمل، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التاسعة.

#### 5.5.4. نتيجة فحص الفرضية الصفرية العاشرة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في

رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

من أجل فحص الفرضية الصفرية العاشرة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية على المجال الكلي لمجالات الجزء الثالث من الاستبانة. والجدول (16.4) يوضح ذلك.

الجدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	19	3.69	16.68
من 5 إلى 10 سنوات	74	3.82	16.26
أكثر من 10 سنوات	90	3.81	16.58

يلاحظ من الجدول (16.4) وجود فروق ظاهرة في متوسطات درجة رضى العاملين الوظيفي حسب متغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) كما يظهر في الجدول (17.4)

الجدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للوزن بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة الرضا الوظيفي بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة *
بين المجموعات	98.56	2	49.28	0.18	0.83
داخل المجموعات	48781.01	180	271.01		
المجموع	48879.65	182			

يلاحظ من الجدول (17.4) أن قيمة "ف" تساوي (0.18) ومستوى الدلالة (0.83) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية العاشرة.

6.4 نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الخامس والذي نصه: ما العلاقة بين واقع تقييم الأداء ودرجة

الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا سؤال الدراسة تم فحص الفرضية الحادية عشر كما يلي:

#### 1.6.4. نتيجة فحص الفرضية الصفرية الحادية عشرة والتي نصها: لا توجد علاقة ذات دلالة

احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تقييم الاداء ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم.

من أجل فحص الفرضية الصفرية الحادية عشرة قامت الباحثة بحساب قيمة معامل الارتباط (بيرسون) "ر" والدلالة الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين واقع تقييم الأداء للعاملين في كلية فلسطين التقنية: رام الله للبنات والعروب من وجهة نظرهم ودرجة رضاهم الوظيفي، والجدول (18.4) يوضح ذلك.

**الجدول (18.4): معامل ارتباط (بيرسون) "ر" والدلالة الاحصائية بين واقع تقييم الأداء ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم**

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الاحصائية
واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم	0.66	*0.01
درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم		

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول (18.4) أن معامل ارتباط (بيرسون) للدرجة الكلية بلغ (0.66)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) وهي قيمة دالة احصائياً، لذا يتم رفض الفرضية الصفرية الحادية عشرة والقائلة بعدم وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تقييم الاداء ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم، حيث تبين وجود علاقة بين واقع تقييم الأداء ودرجة الرضا الوظيفي، وهذه العلاقة طردية أي كلما كان تقدير واقع تقييم الأداء جيد كلما زادت درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

## الفصل الخامس

---

1.5 تمهيد

2.5 مناقشة نتيجة سؤال الدارسة الأول

3.5 مناقشة نتيجة سؤال الدارسة الثاني

1.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الأولى

2.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الثانية

3.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الثالثة

4.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الرابعة

5.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الخامسة

4.5 مناقشة نتيجة سؤال الدارسة الثالث

5.5 مناقشة نتيجة سؤال الدارسة الرابع

1.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية السادسة

2.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية السابعة

3.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الثامنة

4.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية التاسعة

5.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية العاشرة

6.5 مناقشة نتجة سؤال الدارسة الخامس

1.6.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الحادية عشر

7.5 التوصيات

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 تمهيد

تناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفق الاسئلة والفرضيات والنتائج التي تم عرضها في الفصل السابق، كذلك تم مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أيضاً تناول مجموعة من التوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة.

#### 2.5 مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الاول والذي نصه: ما واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي فلسطين

التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم؟

جاء واقع تقييم الأداء للعاملين من وجهة نظرهم بتقدير مقبول، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تدني مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم الوظيفي (يوسف، 2009)، وكذلك قلة الدقة والازدواجية في المعايير التي يتم من خلالها قياس أداء العاملين وانخفاض درجة الاستفادة من نتائج تقييم الاداء في عقد الدورات التدريبية اللازمة للتغلب على جوانب الضعف التي قد تظهر لدى العاملين عند تقييم الأداء قد تكون سبباً آخرًا لهذه النتيجة.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من أبو الروس وأبو ماضي (2011) والحجار (2009) والنونو (2004) التي أظهرت درجة متدنية، ودراسة الشاهين (2010) التي أظهرت درجة مرتفعة، واتفقت مع (Khoury 2002) التي أظهرت أن نظام تقييم الأداء تقليدي وروتيني، ودراسة (Avery 1991) التي أظهرت أن التقييم يكون بناء على الحكم الشخصي للمسؤول.

**3.5 مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثاني والذي نصه:** ما واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة: الكلية، والجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وعدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية الخمسة الأولى:

**1.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الأولى والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الكلية.

توجد فروق دالة احصائية في تقدير العاملين لواقع تقييم الأداء ولصالح كلية العروب، وقد تُعزى هذه النتيجة ربما لاختلاف أسلوب تطبيق عملية تقييم الأداء من قبل إدارة الكليتين الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف نظرة الموظفين لهذه العملية من حيث فعاليتها وعدالتها ونتائجها، فعلى الرغم من أن جهة الإشراف على كلا الكليتين واحدة، إلا أن اختلاف رأس الهرم في الكليتين قد يخلق فروقاً في منهجية وطريقة وأسلوب وعدالة تقييم الأداء.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة الصرايرة (2011)، والحجار (2009)، وأبو ماضي (2007)، حيث دلت نتائج هذه الدراسات على عدم وجود فروق دالة إحصائية في مواضيع دراستها للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الكلية.

**2.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الثانية والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

دلت النتائج على وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لواقع تقييم الأداء بحسب متغير الجنس ولصالح الذكور، وقد تُعزى هذه الفروق إلى انخفاض وعي وسقف طموحات العاملات من

الإناث وتعدد مسؤولياتهن مما لا يترك لهن مجالاً للتفكير في مدى تقديرهن لواقع عملية تقييم الأداء، وقد تُعزى أيضاً إلى أن فرص العمل والترقية والتطور والمشاركة أصبحت متاحة للجميع فلم يعد مهماً لديهن التفكير بواقعه طالما هناك مساواة بينهن وبين زملائهن من الذكور (الجندي والبناء، 2007).

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرشيدي (2010) حيث أظهرت نتائجها فروقاً دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث من وجهة نظر المعلمين في حين لم تكن هناك فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر المديرين، في حين اختلفت نتائجها مع نتائج كل من دراسة أبو الروس وأبو ماضي (2011) والصرابرة (2011) وأبو ماضي (2007) حيث دلت نتائج كل منها على عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس.

**3.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الثالثة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتيّ فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دلت النتائج على وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات العاملين لواقع تقييم الأداء بحسب متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي حملة الدكتوراه بتأثير عملية تقييم الأداء على مستقبلهم في الترقية والتطور المهني، حيث أن فرص ترقية الدكتوراه أعلى منها للمؤهلات الأخرى، لذلك كانت قدرتهم على تقدير واقع عملية تقييم الأداء أعلى من المؤهلات العلمية الأدنى، كذلك قد يعزى السبب إلى أن حملة الدكتوراه يعتقدون أنه من المفترض لعملية تقييم الأداء أن تقوم على خدمتهم وتوفير كافة الإمكانيات لهم من أجل أداء رسالتهم العلمية، وهذا يمكنهم من القدرة على تقدير واقع العملية بشكل أكبر.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من أبو الروس وأبو ماضي (2011) والصرارية (2011) والرشيدي (2010) والحجار (2009) وأبو ماضي (2007)، حيث دلت نتائج هذه الدراسات عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**4.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الرابعة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير مجال العمل.

دلت النتائج أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات العاملين لواقع تقييم الأداء بحسب متغير مجال العمل، وقد تُعزى هذه الفروق إلى أن كل الموظفين يهتمون بتقييم الأداء ويعتبرونه ضرورة لتحسين أدائهم، وأيضاً لأن عملية التقييم تطبق على كل العاملين بدون استثناء، وفي المقابل هناك قلة استخدام لنتائج تقييم الأداء في مجالات الترقية والتدريب للموظفين الإداريين منهم والأكاديميين.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الرشيدي (2010) حيث دلت نتائجها على وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير مجال العمل ولصالح فئة المدراء، واختلفت نتائج الدراسة مع كل من دراسة أبو الروس وأبو ماضي (2011) وأبو ماضي (2007)، حيث دلت نتائج كل منهما على عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير مجال العمل.

**5.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات العاملين لواقع تقييم الأداء بحسب متغير عدد سنوات الخبرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن كل الموظفين العاملين في المراكز

المختلفة على معرفة بنظام تقييم الأداء سواء القدامى منهم أو الجدد، وهم على وعي وإدراك بأهمية الدور الذي يلعبه تقييم الأداء على تطوير مسارهم الوظيفي.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من الحجار (2009) وأبو ماضي (2007) حيث دلت نتائجها على وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، في حين اختلفت مع دراسة كل من أبو الروس وأبو ماضي (2011) والصرابرة (2011) حيث دلت نتائجها على عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**4.5 مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثالث والذي نصه: ما درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنية: رام الله للبنات والعروب من وجهة نظرهم ؟**

كانت درجة الرضا الوظيفي للعاملين متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إنخفاض معدلات الأجور الشهرية ومقدار الحوافز المادية للعاملين مقارنة بما يتقاضاه نظراًؤهم في مؤسسات شبيهة أخرى كالجامعات (الجندي والبناء، 2007)، وقد يُعزى السبب إلى الضغوط النفسية التي يعانيها الموظفون نتيجة سوء الأوضاع الاقتصادية وارتفاع أسعار السلع الاستهلاكية المختلفة وعدم تناسب نظام غلاء المعيشة مع هذه الارتفاعات المتتالية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من عبد السلام (2005) وأبو رمضان (2004) والعنزري (2001) و(1991) Glick التي دلت على درجة متوسطة من الرضا الوظيفي، واختلفت مع دراسة كل من فلمبان (2008) والعمرى (1992) و(2006) Aziri و(2006) Grant و(1997) Gelllett التي دلت على درجة عالية من الرضا الوظيفي، واختلفت مع دراسة كل من مساعدة (1999) وأبو هنطش (1989) و(2006) Bezzina و(1985) Feverston التي دلت على درجة متدنية.

**5.5 مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الرابع والذي نصه:** ما درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة: الكلية، والجنس، والمؤهل العلمي، ومجال العمل، وعدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص فرضيات الدراسة الخامسة وحتى العاشرة:

**1.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية السادسة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الكلية.

دلت النتائج على وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة الرضا الوظيفي بحسب متغير الكلية ولصالح كلية العروب، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى بُعد كلية العروب الجغرافي عن سلطة الإدارة المركزية المتمثلة بوزارة التعليم العالي، ما قد يمنح إدارتها مرونة وحرية أكثر في التعامل مع بعض الأمور كتخفيض ساعات الدوام الرسمي خلال فترة الدورة الصيفية بما يعود بالرضا على العاملين فيها. اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة خليفات وملاحمة (2009) حيث دلت على وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الكلية.

**2.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية السابعة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

دلت النتائج على وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة الرضا الوظيفي بحسب متغير الجنس ولصالح الذكور، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ظروف العمل التي لا تتناسب كون المرأة أم وربة بيت ومربية للأطفال وخاصة طول فترة الدوام وعدد ساعات العمل الطويلة وكثرة الأعباء الداخلية

والخارجية، مما لا يتيح للمرأة العاملة الفرصة الكافية لرعاية البيت والأبناء، مما ينعكس سلباً على درجة رضاها الوظيفي.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من فلمبان (2008) وعبد السلام (2005) وأبو رمضان (2004) وأبو هنطش (1989) و (Gillett 1997)، حيث دلت نتائجها على التوالي بوجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في دراسة فلمبان، ولصالح الإناث في الدراسات الأخرى، في حين اختلفت نتائجها مع دراسة كل من خليفات وملاحمة (2009) وسلامة (2003) والعنزي (2001) ومساعدة (1999) حيث دلت كل منها على عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس.

**3.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الثامنة والتي نصها:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة الرضا الوظيفي بحسب متغير المؤهل العلمي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود نظم وقوانين تدعم الأفراد العاملين في حال رغبتهم بتطوير أنفسهم نظراً لتوقف العلاوات والتعيينات في الفترة الحالية في المؤسسات الحكومية، وكذلك سياسة وزارة التعليم العالي في عدم إتاحة الفرصة للفئات المختلفة في المؤهل العلمي الراغبة في التطوير للحصول على ترقيات لتحقيق وضع اقتصادي يتناسب مع مؤهلهم العلمي الجديد.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العنزي (2001)، في حين اختلفت مع دراسة كل من فلمبان (2008) وأبو رمضان (2004) وسلامة (2003) ومساعدة (1999) وأبو هنطش (1989) حيث دلت جميعها على وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 4.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية التاسعة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير مجال العمل.

دللت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة الرضا الوظيفي بحسب متغير مجال العمل، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن حجم العمل المطلوب من الموظف الإداري كبير في حين أن طبيعة العمل الأكاديمي يمتاز بالضغط الكبير للمحاضرات الدراسية، ما يجعل درجة الرضا الوظيفي متوسطة لكلا الطرفين نتيجة زيادة الضغط والمجهود المطلوب منهما في العمل، وقلة الفرص التي تمكنهم من التواصل مع الزملاء الآخرين، وكذلك نتيجة قيامهم بمهام مختلفة إضافة إلى مهامهم الأساسية في مجال عملهم ما يحد من قدرتهم على السيطرة على وقتهم عند ممارستهم لأعمالهم الأمر الذي ينعكس سلباً على درجة رضاهم الوظيفي.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من أبو رمضان (2004) ومساعدة (1999)، في حين اختلفت مع دراسة عكاشة (1989) التي دللت وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير مجال العمل ولصالح الإداريين.

#### 5.5.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية العاشرة والتي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير العاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب لدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

دللت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة الرضا الوظيفي بحسب متغير عدد سنوات الخبرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى صعوبة الحياة الاقتصادية والاجتماعية للعاملين في كلا الكليتين وتردي الأوضاع المعيشية الأمر الذي أدى إلى عدم وجود امتيازات للعاملين من ذوي الخبرة الطويلة، وكذلك عدم تلبية احتياجات العاملين من ذوي الخبرة القصيرة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من أبو رمضان (2004) والعنزي (2001)، في حين اختلفت مع دراسة مساعدة (1999) التي دلت على وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة العالية.

### 6.5 مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الخامس والذي نصه: ما العلاقة بين واقع تقييم الأداء ودرجة الرضا

الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضية الحادية عشرة:

### 1.6.5 مناقشة نتيجة الفرضية الصفرية الحادية عشرة والتي نصها: لا توجد علاقة ذات دلالة

احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تقييم الاداء ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم.

توجد هناك علاقة إيجابية طردية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الشخص الراضي عن تقييم رئيسه لأدائه ورضاه عن وسائل وعدالة عملية تقييم الاداء المتبعة في مكان عمله، وكذلك إطلاع رئيسه له على نتيجة تقييم أدائه واستخدام نتائج هذه العملية بفعالية وبما يساعده على تجاوز نقاط ضعفه وتقوية نقاط قوته تولّد لديه رضا عن عمله، وترى أن هذه النتيجة طبيعية. أي أنه كلما زاد تقدير المبحوثين من الكليات لتقييم أدائهم زاد الرضا الوظيفي لديهم، والعلاقة طردية إيجابية أي تزداد بازدياد.

اتفقت نتائج الدراسة مع كل من دراسة خليفات وملاحمة (2009) التي دلت على وجود علاقة طردية بين متغيري الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ومع دراسة فلمبان (2008) التي دلت على وجود علاقة طردية بين متغيري الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ومع دراسة Barry (2002) التي دلت على وجود علاقة طردية بين متغيري نمط القيادة والرضا الوظيفي، ومع دراسة Mathis (2002) التي دلت على وجود علاقة طردية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي، ومع دراسة سلامة (2003) التي دلت على وجود علاقة

طردية بين متغيري الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ومع دراسة كامل والبكري (1999) التي دلت على وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وأخيراً مع دراسة عكاشة (1989) التي دلت على وجود علاقة طردية بين متغيري الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، في حين اختلفت مع كل من دراسة أبو ماضي (2007) التي دلت على عدم وجود علاقة بين متغيري عملية التقييم ومتغيرات الدراسة، ودراسة العنزي (2001) التي دلت على عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

## 7.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات:

1. ضرورة قيام إدارة الكليتين بتحسين واقع تقييم الأداء فيهما من خلال:

- تفعيل ثقافة تقييم الأداء، وثقافة التقييم الذاتي، والإفادة من نتائج تقييم الأداء في القرارات الإدارية المختلفة.
- العمل على زيادة فعالية تقييم الأداء بعقد دورات تدريبية في مجالات تقييم الأداء لتحسين قدرة القائمين عليها لفهم المشكلات التي تواجه رؤوسهم وطرق مساعدتهم في حلها.
- تحقيق عدالة تقييم الأداء بإشراك العاملين في تقييم أدائهم، والاهتمام بتناسب المعايير المستخدمة في التقييم مع الوظائف التي يشغلها العاملون قيد التقييم.
- ضمان جودة التغذية الراجعة بتدريب القائمين على عملية تقييم الأداء على كيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم.
- تطوير نماذج التقييم بشكل يتناسب وتطور الوظائف ومسؤولياتها، وكذلك تطوير نماذج تتناسب مع مجالي العمل الإداري والأكاديمي كل على حدة.

▪ عقد دورات تدريبية مبنية على نتائج تقييم الأداء لمعالجة نقاط الضعف التي ظهرت لدى الموظفين عند التقييم، وتقديم حوافز للموظفين ذو التقييم المرتفع.

2. ضرورة اهتمام إدارة الكليتان برفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين فيهما من خلال:

▪ تفويض الصلاحيات للموظفين بدرجة مناسبة بهدف تحقيق الاستقلالية لهم خلال أدائهم لأعمالهم ما يساعد على رفع درجة رضاهم عن وظائفهم.

▪ تشجيع الموظفين على تنظيم نشاطات اجتماعية وترفيهية سواء كانت خارج الكلية أم داخلها بهدف تحسين العلاقات فيما بينهم.

▪ تخصيص اماكن استراحة للموظفين والاهتمام بجعل مكاتبهم بعيداً عن ضوضاء الطلبة بهدف زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.

▪ السعي لرفع درجة رضا الموظفين عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين.

▪ زيادة رضا العاملين عن إدارة الكليتان ببناء علاقة متكاملة بين الجهازين الإداري والأكاديمي.

3. ضرورة اهتمام الكليتين بالموظفات الإناث ومحاولة تحسين تقديرهن لواقع تقييم الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهن، وكذلك الموظفين ذوي حملة الشهادات العملية دون الدكتوراه ومحاولة رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

4. العمل على تعزيز العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي، من خلال جعل عملية تقييم الاداء تتعكس بآثار إيجابية على الموظفين تؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي بغض النظر عن نتائج التقييم.

5. إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي في مؤسسات أخرى.

المراجع

## المراجع العربية:

### الكتب:

- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (1956): **لسان العرب**، دار صادر بيروت، المجلد (14)، بيروت، لبنان.
- أبو سنينة، تغريد. (2008): **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية**، جامعة الخليل، فلسطين.
- توفيق، عبد الرحمن. (2011): **تقييم الأداء(المبادئ، الأدوات، المهارات)**، دار بمبك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
- جامعة القدس المفتوحة. (2009): **السلوك التنظيمي**، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- حسن، راوية. (2000): **إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بجامعة الاسكندرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ط(1)، الاسكندرية.
- حسن، راوية. (2002): **السلوك التنظيمي المعاصر**، كلية التجارة بجامعة الاسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الزعيبي، مروان. (2011): **الرضا الوظيفي "مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- زويلف، مهدي (1998): **إدارة الأفراد مدخل كمي**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- سيد، أحمد. (2004): **إدارة الموارد البشرية – الإدارة العصرية**، دار الكتب، مصر.
- سيزلاقي، أندرو، والاس، مارك. **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- الشرايدة، سالم. (2010): **الرضا الوظيفي – أطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الصباغ، عصام. (2008): **إدارة الأفراد**، ط(1)، دار زهران للنشر والتوزيع، حلب، سوريا.
- عباس، سهيلة، علي، علي. (1999): **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- عقيلي، عمر. (2009): **الإدارة المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، حلب، سوريا.
- عقيلي، وصفي. (2005): **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغزالي، حامد بن محمد. (ب.ت): **إحياء علوم الدين**، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد، الجزء (4)، بيروت، لبنان.
- ماهر، أحمد. (2001): **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط(1)، الإسكندرية، مصر.
- المشعان، عويد. (1993): **دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي**، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
- نعساني، عبد المحسن، وعقيلي، عمر. (2006): **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي**، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.

الهيئي، خالد. (2003): إدارة الموارد البشرية، ط(1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### الأبحاث المنشورة:

أبو الروس، سامي، أبو ماضي، خالد. (2011): مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، م(19)، ع(1)، ص.ص(1179-1212).

أبو سمرة، محمود، وآخرون. (2010): واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع(18)، ص.ص(115-150).

أبو سمرة، محمود، الطيبي، محمد. (2008): المناخ الجامعي في جامعات الضفة الغربية في فلسطين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى طلبتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع(13)، ص.ص(115-153).

أبو ماضي، نظمي، الأشقر، ياسر. (2011): الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، م(19)، ع(1)، ص.ص(209-238).

أبو الوفاء، جمال. (1999): معوقات فعالية الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق - فرع بنها"، وقائع المؤتمر السنوي السابع (الإدارة الجامعية في الوطن العربي) - مصر، ص.ص(85-159).

أحمد، أحمد، وآخرون. (2007): إعداد مقياس الرضا عن العمل لأعضاء الهيئات التدريسية في كلية وأقسام التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، م(7)، ع(1)، ص.ص(271-309).

أحمد، ثابت. (2011): الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، م(17)، ع(57)، ص.ص(63-82).

أحمد، حمدي، منصور، حمدان. (2011): الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس "دراسة تطبيقية في جامعة الانبار"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، م(4)، ع(7)، ص.ص(346-377).

بحر، يوسف، العجلة، توفيق. (2011): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، م(19)، ع(2)، ص.ص(1405-1445).

بحر، يوسف، سويح، أيمن. (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، م(18)، ع(2)، ص.ص(1147-1214).

بدرخان، سوسن. (2006): المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية واثرها على أدائهم الوظيفي، *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، م(10)، ع(2)، ص.ص(9-41).

بوخمخ، عبد الفتاح، هروم، عز الدين. (2010): تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة، *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، ع(6)، ص.ص(51-82).

التل، وائل. (2012): مدى تقبل هيئة التدريس في جامعة جازان بالسعودية لدور طلبة الجامعات في عملية تقييم الأداء التدريسي، *المجلة التربوية*، م(26)، ع(1-103)، ص.ص (95-134).

الثبيتي، مليحان، القرني، علي. (1993): طرق وأساليب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، *مجلة جامعة الملك سعود (مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية)*، م(5)، ع(2)، ص.ص(427-462).

جانب الله، رفعت. (1991): محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الاداء، *المجلة العلمية - كلية الإدارة والاقتصاد*، ع(2)، ص.ص (127-174).

جاد الله، حنان، أبو الغيط، إيمان. (2010): رضا أعضاء هيئة التدريس والطالبات بكلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر عن جودة الأداء بالكلية، *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، ع(144)، ج(2)، ص.ص(278-327).

جاسم، محمد. (2005): تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة "صيغة مقترحة"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، م(6)، ع(3)، ص.ص(283-284).

الجريد، محمد. (2012): تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، م(13)، ع(4)، ص.ص(41-71).

الجلابنة، مصطفى. (2011): مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ع(1)، م(24)، ص.ص(189-228).

الجندي، عادل، البناء، عادل. (2007): الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الاداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، *مجلة مستقبل التربية*، م(13)، ع(47)، ص.ص(9-130).

جودة، إيمان، اليافي، رندة. (2002): ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، *مجلة جامعة دمشق*، م(18)، ع(1)، ص.ص(71-114).

الجوهري، علي. (1987): تقييم الأداء في الشركات متعددة الجنسية، *مجلة البحوث التجارية*، م(9)، ع(11)، ص.ص(1-37).

الحجار، رائد. (2009): تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*، م(8)، ع(2)، ص.ص(203-240)، غزة، فلسطين.

حماد، أحمد. (1994): تقييم الأداء الوظيفي (الطرق، المعوقات، البدائل)، مجلة الإدارة العامة، م(34)، ع(2)، ص.ص (307-344).

الخفاجي، أسعد. (2012): عوامل الرضا الوظيفي وأثرها في مستوى الأداء المهني "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في إعداديات التعليم المهني/البصرة"، مجلة الإدارة والاقتصاد - كربلاء، م(1)، ع(3)، ص.ص (67-90).

خليفات، عبد الفتاح، المطارنة، شرين. (2010): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، م(26)، ع(2+1)، ص.ص (599-642).

خليفات، عبد الفتاح، الملاحمة، منى. (2009): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، مجلة جامعة دمشق، م(25)، ع(4+3)، ص.ص (289-340).  
درادكة، أمجد، معاينة، عادل. (2008): الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، حولية كلية المعلمين في أربها، ع(23)، ص.ص (102-134).

الدوسري، نبيلة. (2007): دور الحوافز في الاداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م(8)، ع(1)، ص.ص (248-249).

سعيد، سلمى، أحمد، جمال. (2009): الرضا الوظيفي لدى التدريسيين في كلية التربية الاساسية، مجلة آداب المستنصرية، ع(54)، ص.ص (1-36).

سلمان، منى. (2011): الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، دراسات تربوية، ع(15)، ص.ص (58-78).

سليمان، حيدر. (2010): الرضا الوظيفي لدى أمناء المكتبات "دراسة لآراء عينة من العاملين في مكتبات جامعة الموصل"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية، م(17)، ع(5)، ص.ص (98-131).

الصرايرة، خالد. (2007): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ع(23)، ص.ص (33-76).

صورية، زاوي. (2010): دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(7).

طرّاد، حيدر، وآخرون. (2006): الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل "بحث ميداني"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، م(4)، ع(3)، ص.ص (36-54)، العراق.

الطراونة، تحسين. (1992): تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، م(7)، ع(4)، ص.ص (209-234)، سوريا.

طعامنة، محمد. (1994): اتجاهات موظفي الحكومة نحو تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية في الأردن، أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، م(10)، ع(3)، ص.ص (277-308)، الأردن.

عباينة، صالح. (2011): تقييم جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/جامعة مصراتة- ليبيا، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، م(4)، ع(8)، ص.ص(1-24).

عبد الحسين، نبأ، محي، مي. (2011): الرضا الوظيفي لدى تدريسيي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، ع(31)، ص.ص(196-224).

عبد الرزاق، أبان. (2005): الرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، م(1)، ع(2)، ص.ص(21-36)، العراق. علاونة، معزوز، ندى، يحيى. (2005): مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ع(5)، ص.ص(55-87).

عبد، غادة. (2005): تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت "دراسة مقارنة للتقويم الذاتي، وتقويم الطلاب، وتقويم رئيس القسم العلمي"، *المجلة التربوية*، م(19)، ع(76)، ص.ص(79-150).

عكار، زينب. (2011): تأثير البيئة المحفزة في تحسين الرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة، *مجلة دراسات البصرة*، م(11)، ع(11)، ص.ص(123-150).

عمران، كامل. (2007): تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية "سيرونيكس"، *مجلة جامعة دمشق*، م(23)، ع(1)، ص.ص(190-241).

العمرى، خالد. (1992): مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)*، م(7)، ع(2)، ص.ص(11-36).

فلمبان، أمال. (2005): الملف الأكاديمي لتقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، *المجلة السعودية للتعليم العالي - السعودية*، م(2)، ع(3)، ص.ص(227).

فوزي، علي. (2011): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى عينة من حملة الشهادات العليا "دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، *مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم*، ع(27)، ص.ص(75-100).

القحطاني، عبد المحسن. (2011): قياس واقع الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية الخاصة الحكومية بدولة الكويت، *المجلة التربوية*، م(26)، ع(101)، ج(1).

قرواني، خالد. (2012): مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الاداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ع(26)، م(2)، ص.ص(11-55).

القريوتي، محمد. (2011): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت "دراسة حالة، *مجلة الاقتصاد والإدارة - جامعة جدة*، م(25)، ع(1)، ص.ص(36-57).

القصيرين، إلهام. (2012): الرضا الوظيفي لدى معلمي وأخصائيي التوحد بمؤسسات ومراكز التربية الخاصة في الأردن، *مجلة كلية التربية بينها*، ع(90)، ج(2)، ص.ص(55-83).

- كامل، مصطفى، البكري، سونيا. (1990): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، *مجلة الإدارة*، م(23)، ع(1)، ص.ص(78-91).
- الكندي، جاسم. (1987): تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي "دراسة تقييمية لتجربة جامعة الكويت"، *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*، م(1)، ع(13)، ص.ص(312-347).
- محافظة، سامح، السامرائي، هاشم. (1996): أساليب مقترحة لتقويم الأداء التدريسي الجامعي، *دراسات العلوم التربوية*، م(23) ع(2)، ص.ص(288-301).
- محمد، نوال، وآخرون. (2008): تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس "دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوى"، *مجلة التقني*، م(21)، ع(6)، ص.ص(A298-A282)، العراق.
- محمود، حسن، بركات، سمير. (2006): العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دقة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية "دراسة ميدانية"، *مجلة العلوم التربوية*، ع(2)، ص.ص(2-63)، مصر.
- المخلفي، سلطان. (2008): المشكلات التي تؤثر على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز، *المجلة العلمية - كلية التربية*، م(24) ع(1)، ج(1)، ص.ص(364-406).
- مزهودة، عبد المليك. (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم"، *مجلة العلوم الإنسانية*، ع(1)، ص.ص(85-100).
- مساعدة، عبد الحميد. (1999): الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، *مجلة مركز البحوث التربوية*، ع(16)، ص.ص(133-156).
- المشعان، عويد. (1994): دراسة مقارنة في الرضا المهني بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص بالكويت، *دراسات نفسية - رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية*، م(3)، ع(4)، ص.ص(36-57).
- المياحي، جعفر. (2012): الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريس وأثرها على الرضا الوظيفي وسبل معالجتها في جامعة الزيتونة الأردنية، *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، م(19)، ع(19)، ص.ص(173-210).
- النواصرة، مها، كريشان، إخلص. (2010): مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات التربية الخاصة في محافظات إقليم الجنوب (الكرك، معان، الطفيلة، العقبة)، *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*، ع(34)، ج(3)، ص.ص(775-798).
- الهدمود، دلال. (1994): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت، *مجلة كلية التربية*، ع(26)، ص.ص(385-415).
- يوسف، درويش. (2000): إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية "دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة"، *مجلة الإدارة العامة*، م(40)، ع(3)، ص.ص(575-608).

## الرسائل العلمية:

- أبو رمضان، نجوى. (2004): قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو شرح، جمال. (2012): مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن "دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو شمالة، إبراهيم. (2010): مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو قمر، محمد. (2009): تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو ماضي، خالد. (2007): معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو هنطش، أحمد. (1989): الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن.
- بنات، عبد القادر. (2009): ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- بن عيشي، عمار. (2006): دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- الجريد، عارف. (2007): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف "دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- جلال الدين، بوعيط. (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغار عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- حماد، إياد. (2009): أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين "دراسة ميدانية في المشافي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- حمدان، عاصم. (2002): واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحميضي، عبد العزيز. (2007): عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- خضر، أحمد. (1995): مدى كفاءة برامج تقييم الأداء المتبعة في المنظمات الصناعية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

خوام، حبيب. (2009): الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

الدجني، إيداد. (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

دلال، أمة العلي. (2005): تقييم أداء الجامعات الحكومية اليمنية بهدف تحسين الكفاءة والفعالية "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

الدوسري، مبارك. (2010): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الرشدي، كاتب. (2010): درجة التزام مديري مدارس محافظة القريات بمعايير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

سلامة، انتصار. (2003): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

الشاهين، ماجد. (2010): مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الشريف، طلال. (2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الشمراي، غادة. (2009): أثر التغذية العكسية على تطوير الأداء الوظيفي "دراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

الشنطي، محمود. (2006): أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الشهري، علي. (2003): الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية "دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الصامل، ناصر. (2011): تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الطيب، إيهاب. (2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

عبد السلام، سناء. (2005): العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة "دراسة ميدانية على كليات التربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

العبودي، فهد. (2010): تقويم أداء معلمي التربية الإسلامية في ضوء ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السعودية.

العجلة، توفيق. (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

عزيون، زهية. (2007): التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة، وحدة نوميديا بقسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر.

عكاشة، أسعد. (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

عكاشة، علي. (1989): المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العكش، علاء. (2007): نظام الحوافر والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

العنزي، عطا الله. (2001): العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

عواد، طارق. (2005): تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

فلمبان، إيناس. (2008): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

الكاروط، صادق. (2006): الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

اللوح، أحمد. (2008): الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والأسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

محمد، فرج. (2011): تقويم أداء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمر المختار، الجزائر.

المكران، ناصر. (2004): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ناضرين، حنان. (1991): أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة (قسم الطالبات)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

نعمان، عائدة. (2008): علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى "دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن.

النميان، عبد الله. (2003): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية "دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.  
النونو، نائلة. (2004): سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.  
يوسف، حديد. (2009): تقويم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء اسلوب الكفايات الوظيفية "دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية جيجل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

#### أوراق المؤتمرات:

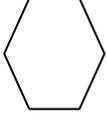
الجنابي، عبد الرزاق. (2009): تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي، بحث مقدم إلى مؤتمر الجودة في جامعة الكوفة، في شهر تشرين الثاني/2009، العراق.  
طناش، سلامة. (1989): تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي، ورقة مقدمة إلى ندوة تحديث الإدارة الجامعية، المنعقدة في الفترة ما بين 18-20/3/1989، في جامعة الكرك، الأردن.  
عدوان، عماد. (2008): التعرف إلى واقع استخدا تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم التقني والمهني في فلسطين (واقع وتحديات وطموحات)، المنعقد في الفترة ما بين 12-13/10/2008، فلسطين.  
محمد، إسماعيل، أحمد، صبري. (2002): تقويم الأداء التدريسي والاتجاه نحو مهنة التدريس لدى خريجي كلية المعلمين بالباحة قبل وأثناء ممارسة مهنة التدريس، ورقة مقدمة إلى الندوة التربوية الأولى (تجارب دول مجلس التعاون في إعداد المعلم) المصاحبة للاجتماع الخامس للجنة عمداء كليات التربية بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المنعقدة في الفترة ما بين 27-29/4/2002، قطر.  
ناصر، عبد الخالق. (1982): الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على إنتاجية العمل، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الكويت، المنعقد في الفترة ما بين 21-22/3/1982، الكويت.  
نعساني، عبد المحسن. (2002): مؤشرات قياس الأداء في المستشفيات، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، الذي عقد في الفترة ما بين 12-14/3/2002، القاهرة، مصر.

- Ahituv, N. and Elovici, Y. (2001): Performance Evaluation Of A Distributed Application, *The Journal Of The Operational Research Society*, 52(8:42): 916-927.
- Avery, F. (1991): A Study Of The Criteria Used In Evaluating Adjunct Faculty Within The Virginian Community College System”, *Dissertation Abstracts International*, 1220-A.
- Aziri, B. (2011): Job satisfaction: A literature review, *Management Research and practice*, 3(4): 77-86.
- Barry, D. (2002): Job Satisfaction And Leadership Style Study Of Michigan High School Principal, *Dissertation Abstracts International*, Western Michigan University.
- Bauer, Th. (2004): High Performance Workplace Practices And Job Satisfaction: Evidence From Europe, *IZA Discussion Papers*, Paper No. 1265.
- Bezzina, K. (2006): Nurses Jon Satisfaction In Maltese Long-Term Care Institutions, *Dissertation Abstract*, Royal College Of Nursing.
- Black, R. et al. (1986): *Evaluating Faculty Performance”, In Improving Academe Management*. A Handbook Of Planning And Institutional Research, Authored By Paul Jedamus And Associates, 3rd Printings, Jan Franciscos,
- Bozeman, B. and Gaughan, M. (2011): Job Satisfaction among University Faculty: Individual, Work, and Institutional Determinants, *The Journal of Higher Education*, (82)2: 154-186.
- Bruner. M. (1994): The Overall Job Satisfaction Of Faculty Members In Selected Rural Community Colleges “Ed, D. East Texas State University, *Dissertation Abstracts International*, 55(2): 187-A.
- Camilleri, E. et al. (2007): Organizational Commitment, Public Service Motivation, And Performance Within The Public Sector, *Public Performance And Management Review*, 31(2): 241-274.
- Celik, M. (2011): A Theoretical Approach To The Job Satisfaction, *Polish Journal Of Management Studies*, 4:7-15.
- Click, L. (1991): Satisfaction Among Academic Administration At Selected American Colleges And Universities, *Dissertation Abstracts International*, 52(2): 736A.
- Christen, M. et al. (2006): Job Satisfaction, Job Performance, And Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal Of Marketing*, 70(1): 137-150.
- Clark, A. (1998): Measures Of Job Satisfaction: What Makes A Good Job? Evidence From OECD Countries. *OECD Labour Market And Social Policy Occasional Papers*. No. 34, OECD Publishing.
- Davis, G. (2004): Job Satisfaction Survey Among Employees In Small Businesses, *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 11(4): 495-503.
- Feverston, J. (1989): *Faculty Evaluation Practices In American Community Colleges With Transformational Leaders: A Model For Impacting Teaching And Learning*.
- Fell, P. (2001): *Assessment of administrative staff at the university*, unpublished master thesis, British.

- Grant, D. (2006): An Examination Of The Job Satisfaction Of Mid-Level Manager In Student Affair Administration, *Dissertation Abstract*, Western Michigan University.
- Gillett, et al. (1997): Administrators In North Carolina Community Colleges, A Comparative Study By Gender *Eric*, ED, 49073.
- Hamermesh, D. (2001): The Changing Distribution Of Job Satisfaction, *The Journal Of Human Resources*, 36(1): 1-30.
- Hoppock, R, and Samuel, S. (1938): Job Satisfaction, *Tge Vocational Guidance Journal*, 16(7): 636-643.
- Igbaria, M. and Baroudi, J. (1995): The Impact Of Job Performance Evaluation On Career Advancement Prospects: An Examination Of Gender Differences In The IS Workplace, *MIS Quarterly*, 19(1): 107-123.
- Janssen, O. (2001): Fairness Perceptions As A Moderator In The Curvilinear Relationships Between Job Demands And Job Performance And Job Satisfaction, *The Academy Of Management Journal*, 44(5): 1039-1050.
- Judge, T. and Ferris, G. (1993): Social Context Of Performance Evaluation Decisions, *The Academy Of Management Journal*, 36(1): 80-105.
- Khoury, G. (2002): *Effective performance evaluation faculty members at the University of Bir Zeit*, unpublished master thesis, Beir zait university.
- Konrad, T. et al. (1999): Measuring Physician Job Satisfaction In A Changing Workplace And A Challenging Environment, *Medical Care*, 37(11): 1174-1182.
- Mathis, G. (1999): The Relationship Of Leadership Frame Use Of Departmental Chairs To Faculty Jon Satisfaction As Perceived By Selected Departmental Faculty Members, *Dissertation Abstracts International*, West Virginia University.
- Murray, R. (1999): *Job Satisfaction Of Professional And Paraprofessional Among Library Staff At The University Of North Carolina At Chapel Hill*, A Master's Paper For The M.S L.S Degree.
- Myers, R. and Tietjen, M. (1998): Motivation And Job Satisfaction, *Management Decision*, 36(4): 226-231.
- Seldin, P. (2006): *Evaluating Faculty Performance "A Practical Guide To Assessing Teaching, Research, And Service*, Anker Publishing Company, Inc. Bolton, Massachusetts.

الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة بصورتها الأولية



بسم الله الرحمن الرحيم

زميلاتي؛ زملائي المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

تعمل الباحثة عضو هيئة إدارية في كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات، وتقوم بإعداد دراسة ميدانية، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية -إدارة تربية- من جامعة القدس - أبو ديس.

وترغب الباحثة في دراستها استقصاء "واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم"، للعام الدراسي 2012/2013، وترجو من حضرتكم التكرم بتمعن الاستبانة والإجابة على فقراتها بدقة، لما في ذلك من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الدراسة.

علماً بأن المعلومات التي ستقومون بتقديمها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سونيا شحادة

الجزء الأول - معلومات عامة، أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المناسب:

الكلية:

رام الله  1 العروب  2

الجنس:

ذكر  1 أنثى  2

المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل  1 بكالوريوس  2 ماجستير  3 دكتوراه  4

الهيئة:

إدارية  1 أكاديمية  2

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  1 5-10 سنوات  2 أكثر من 10 سنوات  3

الجزء الثاني: الفقرات التي تهدف لقياس واقع تقييم الأداء

المجال الأول: فاعلية تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	للـمـجـال		الانتماء		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
1	تساعد عملية تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم المشاكل التي تواجهني							
2	تساعد عملية تقييم الأداء على تحسين علاقتي اليومية مع رئيسي المباشر							
3	تساعد عملية تقييم الأداء على تحسين علاقتي مع زملائي في العمل							
4	تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائي							
5	تساعد عملية تقييم الاداء على تطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين							
6	تساعد عملية تقييم الأداء على رفع كفاءة أداء الموظفين والكلية ككل							

المجال الثاني: عدالة تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	للـمـجـال		الانتماء		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
7	إنني على اطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في الكلية							
8	يجيد القائمين على عملية تقييم الأداء في الجامعة الحكم على أدائي							
9	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الكلية لضغوط خارجية							
10	لا يخضع تقييم رئيسي المباشر لأدائي في الكلية لعلاقتي المباشرة معه							
11	يتم تطبيق عملية تقييم الأداء في الكلية على جميع العاملين دون تمييز							

					12	يتم إشراكي في عملية تقييم أدائي
					13	تتصف المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي بالعدالة
					14	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بأنها تعكس تقديرات حقيقية للأداء
					15	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بأنها معايير ملائمة لوظيفتي

### المجال الثالث: تغذية تقييم الأداء

التعديل المقترح	الصياغة		الالتناء		المجال	الفقرة	الترقيم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية			
						يتم مناقشة الموظف بنتيجة تقييم أداءه السنوي بشفافية	16
						يتم اجراء مقابلة مع ذوي مستويات الأداء الضعيف لمحاولة إيجاد حلول لرفع مستوى أدائهم مستقبلاً	17
						يعطى الموظف حق التظلم على نتيجة تقييم أدائه إذا شعر أنها لم تعطه حقه	18
						تُدرس التظلمات بشكل جدي	19
						يتقبل المسؤول وجهة نظر الموظف عند مناقشته في تقييم أدائه	20
						يقوم المسؤولين بتوفير حلول عادلة للتظلمات على تقييم الأداء	21

### المجال الرابع: وسائل تقييم الأداء

التعديل المقترح	الصياغة		الالتناء		المجال	الفقرة	الترقيم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية			
						يتم استخدام نموذج التقييم لجمع معلومات خاصة بتقييم أداء الموظف	22

					23	يتم استخدام المقابلة مع الموظف بغرض جمع المعلومات عن أدائه
					24	يستند المسؤول إلى سجلات خاصة تدون بها ملاحظات حول الموظف خلال السنة عند تقييمه
					25	يتم الاستعانة بالمعلومات المتراكمة عن الموظف لدى قسم شؤون الموظفين عند تقييمه
					26	يتم تطوير نماذج عملية التقييم بشكل دوري
					27	يتم استخدام نماذج مختلفة لقياس كفاءة أداء العاملين في جميع الوظائف

#### المجال الخامس: نتائج تقييم الأداء

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرة	رقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					يتم عقد دورات تدريبية للموظفين لتطوير نقاط الضعف التي ظهرت لديهم عند التقييم	28
					يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء بغرض منح الموظفين حوافز معنوية أو مادية	29
					يتم منح حوافز مادية أو معنوية للموظفين الذين يحصلون على نتائج تقييم عالية	30
					يتم منح الموظف ذي النتائج العالية في تقييم الأداء صلاحيات أكثر	31
					يمكن بعد عملية التقييم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين	32

الجزء الثالث: الفقرات التي تهدف لقياس درجة الرضا الوظيفي

المجال الأول: الرضا عن الوظيفة

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرة	الترتيب
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					أنظمة العمل متوفرة بشكل جيد لمساعدتي على انجاز عملي	1
					يوجد تناقضات بين التعليمات المكتوبة والممارسات العملية	2
					أنا مطمئن أن وظيفتي تتسم بالثبات والأمان الوظيفي	3
					تقوم الكلية بدورها المناسب مع الجهات المعنية لاستيفاء حقوقي الوظيفية	4
					اشعر بالاستقلالية في العمل	5
					يتم توكيلي بمهام تتناسب ومؤهلاتي	6

المجال الثاني: الرضا عن العلاقة مع الزملاء

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرة	الترتيب
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					عندما يزداد ضغط العمل عليّ أتلقى مساعدة من زملائي	7
					تربطني بزملائي علاقات الود والتفاهم	8
					لا أجد صعوبة في التكيف مع زملائي في العمل	9
					تشجع الإدارة الموظفين على بناء العلاقات الشخصية والمهنية	10
					يتسم سلوك رئيسي المباشر بالانصاف	11
					علاقتي مع زملائي في العمل تقوم على الاحترام المتبادل	12

المجال الثالث: الرضا عن بيئة العمل

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الإنتماء للمجال		الفقرة	الترتيب
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					تجهيزات المكاتب من إضاءة وتكييف مناسبة	13
					تتوفر لي أدوات ومعدات تمكنني من تحقيق أعلى مستوى للأداء	14
					تتميز المرافق في الكلية بجودة التهوية	15
					يتميز موقع عملي بالسلامة والأمان	16
					يوجد أماكن استراحة مخصصة للموظفين	17
					توجد مكاتب الموظفين في أماكن توفر لهم الهدوء بعيداً عن ضوضاء الطالبات	18

المجال الرابع: الرضا عن التحفيز

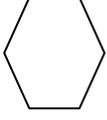
التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الإنتماء للمجال		الفقرة	الترتيب
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					أتقاضى راتباً يتناسب مع وضعي ومتطلبات معيشتي	19
					يوفر لي العمل فرصة التطور الوظيفي	20
					يتم منحي عدد من الفرص التدريبية التي تساعدني في تحسين مهارتي في العمل	21
					تتوفر لي فرص التعلم والتطور المهني	22

					راتبي مناسب مقارنة مع نظرائي في الجامعات الأخرى	23
					هناك قدر كافٍ من الإجازات	24
					كلما أديت عملاً متميزاً يقوم مسؤولي المباشر بتقدير جهودي والثناء عليها	25

#### المجال الخامس: الرضا عن إدارة الكلية

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرة	الترتيب
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
					تهتم الإدارة بإطلاع الموظفين على جميع التطورات الجديدة	26
					تعطي الإدارة الموظفين الصلاحيات المناسبة كل حسب مستواه الوظيفي	27
					يشركني مسؤولي المباشر في إتخاذ القرارات المؤثرة في إدارتي	28
					أشعر بأن مديري المباشر ذو كفاءة وقدرة على القيادة والإدارة	29
					يوفر مسؤولي المثال النموذجي من حيث العمل الجماعي	30
					يدرك مسؤولي المشاكل التي قد تواجهني أثناء تأديتي لمهامي	31
					توجد قنوات إتصال واضحة بين الموظفين والإدارة	32
					يتم إشراك رؤساء الأقسام في صنع القرارات الصادرة عن الإدارة والخاصة بأقسامهم	33
					يتسم طابع اتخاذ القرارات في الكلية بالتفرد	34
					دور مجلس الكلية مفعّل بشكل مناسب	35
					تتعامل الإدارة بصورة إيجابية مع مشكلات الموظفين	36
					توجه إدارة الكلية العلاقة بين الهيئة الإدارية والأكاديمية توجيهاً قائماً على مبدأ التكامل	37

ملحق رقم (2): استبانة الدراسة بصورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

زميلاتي؛ زملائي المحترمين  
تحية طيبة وبعد،،

تعمل الباحثة عضو هيئة إدارية في كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات، وتقوم بإعداد دراسة ميدانية، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية -إدارة تربوية- من جامعة القدس - أبو ديس.

وترغب الباحثة في دراستها استقصاء "واقع تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنية: رام الله للبنات والعروب من وجهة نظرهم"، للعام الدراسي 2013/2012، وترجو من حضرتكم التكرم بتمعن الاستبانة والإجابة على فقراتها بدقة، لما في ذلك من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الدراسة.

علماً بأن المعلومات التي ستقومون بتقديمها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

سونيا شحادة

الجزء الأول: معلومات عامة

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المناسب:

الكلية:

رام الله  1

العروب  2

الجنس:

ذكر  1

أنثى  2

المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فأقل  1

بكالوريوس  2

دكتوراه  4

ماجستير  3

مجال العمل:

إداري  1

أكاديمي  2

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  1

5-10 سنوات  2

أكثر من 10 سنوات  3

الجزء الثاني: فقرات قياس واقع تقييم الأداء أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً أمام كل فقرة:

المجال الأول: فعالية تقييم الأداء					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	يساعد تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم المشاكل التي تواجهني				
2	يساعد تقييم الأداء على تحسين علاقتي مع رئيسي المباشر				
3	يساعد تقييم الأداء على تحسين علاقتي مع زملائي في العمل				
4	يساعد تقييم الأداء على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائي				
5	يساعد تقييم الأداء في تطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين				
6	يساعد تقييم الأداء على رفع كفاءة أداء الموظفين والكلية ككل				
المجال الثاني: عدالة تقييم الأداء					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
7	إنني على اطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي				
8	تتلائم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي مع وظيفتي				
9	المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي عادلة				
10	يتم تطبيق عملية تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز				
11	يتأثر تقييم رئيسي المباشر لأدائي بعلاقتي الشخصية معه				
12	يتم إشراكي في عملية تقييم أدائي				
المجال الثالث: التغذية الراجعة لتقييم الأداء					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
13	يتم مناقشة الموظف بنتيجة تقييم أداءه السنوي بشفافية				
14	يتم تدريب المقيمين على كيفية مناقشة نتائج التقييم مع موظفيهم				
15	يتم إجراء مقابلة مع ذوي مستويات الأداء الضعيف				
16	يتقبل المسؤول وجهة نظر الموظف في تقييمه لأدائه				
17	يُعطى الموظف حق التظلم على نتيجة تقييم أدائه				
18	يقوم المسؤولون بتوفير حلول عادلة لتظلمات تقييم الاداء				
المجال الرابع: وسائل تقييم الأداء					
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
19	يُستخدم نموذج التقييم لجمع معلومات خاصة بأداء الموظف				
20	تُستخدم المقابلة مع الموظف بغرض جمع المعلومات عن أدائه				
21	تُستخدم نماذج مختلفة لتقييم أداء العاملين في الوظائف المختلفة				

					22	يأخذ مسؤولي المباشر إنجازاتي بعين الاعتبار عند تقييم أدائي
					23	يتم تطوير نماذج عملية التقييم بشكل دوري
					24	يستند مسؤولي المباشر عند التقييم إلى سجلات خاصة لديه يدون بها ملاحظاته حول أدائي خلال السنة
<b>المجال الخامس: نتائج تقييم الأداء</b>						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		الفقرة
					25	يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات للمقصرين في عملهم
					26	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتطوير معايير التقييم
					27	يتم منح حوافز للموظفين الذين يحصلون على نتائج تقييم عالية
					28	تساعد عملية التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية
					29	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير نماذج التقييم
					30	يتم عقد دورات تدريبية للموظفين لمعالجة نقاط الضعف التي ظهرت لديهم عند التقييم

الجزء الثالث: فقرات قياس درجة الرضا الوظيفي أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً أمام كل فقرة:

<b>المجال الأول: الرضا عن الوظيفة</b>						
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		الفقرة
					1	أنظمة العمل واضحة بشكل جيد لمساعدتي على انجاز عملي
					2	يوجد تناقضات بين التعليمات المكتوبة والممارسات العملية
					3	أنا مطمئن أن وظيفتي تتسم بالثبات والأمان الوظيفي
					4	تقوم الكلية بدورها مع الجهات المعنية لاستيفاء حقوقي الوظيفية
					5	اشعر بالاستقلالية في العمل
					6	يتم توكيلي بمهام تتناسب ومؤهلاتي
<b>المجال الثاني: الرضا عن زملاء العمل</b>						
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		الفقرة
					7	أتلقي المساعدة من زملائي عندما يزداد ضغط العمل لدي
					8	تربطني بزملائي علاقات الود والتفاهم
					9	أجد صعوبة في التكيف مع زملائي في العمل
					10	تشجع الإدارة الموظفين على بناء العلاقات الشخصية والمهنية
					11	يتسم سلوك رئيسي المباشر بالانصاف
					12	علاقتي مع زملائي في العمل تقوم على الاحترام المتبادل

المجال الثالث: الرضا عن بيئة العمل						
رقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
13	تجهيزات المكاتب البيئية (إضاءة، تكييف، تبريد، ..) مناسبة					
14	تتوفر لي أدوات مكتبية تساعدني على انجاز عملي بكفاءة					
15	تتميز المرافق في الكلية بالمعايير الصحية					
16	يتميز موقع عملي بالسلامة والأمان					
17	يوجد أماكن استراحة مخصصة للموظفين					
18	توفر مكاتب الموظفين لهم الهدوء بعيداً عن ضوضاء الطلبة					
المجال الرابع: الرضا عن الحوافز						
رقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
19	أتقاضى راتباً يتناسب مع مؤهلاتي					
20	يوفر لي العمل فرصة التطور الوظيفي					
21	تتوفر لي فرص تدريبية تساعد في تحسين مهاراتي في العمل					
22	راتبي مناسب مقارنة مع نظرائني في المؤسسات المشابهة الأخرى					
23	يوفر لي قدر كافٍ من الإجازات					
24	يثنى مسؤولي المباشر على أعمالي المميزة					
المجال الخامس: الرضا عن إدارة الكلية						
رقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
25	تعلم الإدارة عن فرص التطوير المهني لجميع الموظفين					
26	تعطي الإدارة الموظفين الصلاحيات المناسبة كل حسب وظيفته					
27	يتسم طابع اتخاذ القرارات في الكلية بالتفرد					
28	دور مجلس الكلية مفعّل بشكل مناسب					
29	تتعامل الإدارة بصورة إيجابية مع مشكلات الموظفين					
30	توجه الإدارة العلاقة بين الهيئتين الإدارية والأكاديمية توجيهاً إيجابياً قائماً على مبدأ التكامل					

شاكراً لكم بـسعة صدركم وحسن تعاونكم

ملحق رقم (3): قائمة المحكمين لأداة الرسالة

الرقم	الاسم	الوظيفة ومكان العمل
1	د. محمود أبو سمرة	جامعة الاستقلال / أريحا
2	د. عفيف زيدان	جامعة القدس أبو ديس
3	د. إبراهيم عرمان	جامعة القدس أبو ديس
4	د. محمد الزبون	الجامعة الأردنية
5	د. حسن عبد الكريم	جامعة بير زيت
6	أ.بسام صويلح	وزارة التعليم العالي
7	أ.رفقة الحموري	كلية رام الله للبنات
8	أ.ميسون العطاري	كلية رام الله للبنات
9	أ.مصعب عبوشي	كلية رام الله للبنات
10	د.هاشم راتب	كلية رام الله للبنات
11	أ.عبد الله بنات	كلية العروب
12	أ.مازن اللحام	كلية العروب

ملحق رقم (4): جدول بأسماء مؤسسات التعليم والتدريب التقني في فلسطين

الرقم	اسم المؤسسة	العنوان	سنة التأسيس	نوع المؤسسة
1	كلية الهندسة والتكنولوجيا	الخليل	1978	خاصة
2	كلية فلسطين التقنية - العروب	الخليل	1958	حكومية
3	كلية الخليل للتمريض (جمعية اصدقاء المريض)	الخليل	1994	أهلية
4	كلية المجتمع الابراهيمية	القدس	1983	خاصة
5	كلية الأمة	القدس	1983	حكومية
6	كلية رام الله للمعلمين	رام الله	1961	حكومية
7	كلية مجتمع المرأة برام الله، الطيرة	رام الله		وكالة
8	كلية صحة المجتمع، اتحاد لجان الاغاثة الطبية الفلسطيني	رام الله	1984	أهلية
9	كلية فلسطين التقنية للبنات، رام الله	رام الله	1952	حكومية
10	كلية قلنديا	قلنديا	1953	وكالة
11	كلية المجتمع العصرية	رام الله	1983	خاصة
12	كلية الروضة للعلوم المهنية	نابلس	1970	خاصة
13	كلية النجاح الوطنية	نابلس	1980	خاصة
14	كلية العلوم الاسلامية	قلقيبية	1978	حكومية
15	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	طولكرم	1930	حكومية

## ملحق رقم (5): تعريف بكلية فلسطين التقنية - رام الله للبنات

كلية فلسطين التقنية - رام الله للبنات هي إحدى الكليات الحكومية الخمس (في الضفة الغربية: خضوري، العروب، رام الله للبنات، وفي غزة: خانيونس، دير البلح) التابعة لوزارة التعليم العالي الفلسطينية، وتخضع لقوانينها وسياساتها.

تأسست سنة 1952م، ككلية جامعية متوسطة وكانت تسمى آنذاك "دار المعلمات"، مدة الدراسة فيها سنتان بعد الحصول على شهادة الدراسة الثانوية العامة بمعدل عال، وبعد اجتياز المقابلة الشخصية نجاح، كانت الكلية آنذاك تعنى بتخريج مدرسات مؤهلات للتدريس في التخصصات الادبية، والعلمية "الرياضيات، والعلوم، واللغة العربية، والتربية الاسلامية، والاجتماعيات، واللغة الانجليزية، والتربية الرياضية، والعلوم المنزلية". وكان لخريجات الكلية إسهام كبير على مدى خمسة عقود في حمل راية التعليم، ليس في فلسطين فحسب بل في معظم الدول العربية، وبخاصة دول الخليج العربي.

في عام 1967، وبعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وغزة، أصبحت الكلية تتبع لضابط التربية والتعليم العسكري، ولم تتغير برامجها الاكاديمية في تلك الفترة، لوجود الاحتلال الذي كان يجثم فوق كل طموح لها بالتطوير والتحسين.

في عام 1988، تم فك الارتباط الإداري بالأردن لجميع المؤسسات الفلسطينية الرسمية ومن ضمنها الكلية، ومنذ عام 1988 وحتى عام 1991م، خضعت الكلية لإجراءات السلطات الاسرائيلية الصارمة، إذ أغلقت الكلية عدة مرات في سنوات الانتفاضة شأنها في ذلك شأن سائر مؤسسات التعليم في فلسطين.

عام 1994م، وبعد أن تسلمت السلطة الوطنية زمام أمور التعليم في الضفة الغربية وغزة، أولت الكليات الحكومية عناية خاصة، وحولتها إلى كليات فلسطين التقنية التي تعنى بالتخصصات التقنية والمهنية، بناء على دراسة واقعية لاحتياجات المدارس والسوق المحلي من تلك التخصصات مما يتيح المجال لخريجات هذه الكلية إيجاد فرص عمل مناسبة حال تخرجهن. وقد أولت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية اهتماما كبيرا لتطوير كليات فلسطين التقنية التي أصبحت تابعة، وبشكل مباشر، إلى وزارة التعليم العالي منذ العام الدراسي 1996.

تتميز كلية رام الله للبنات عن غيرها من الكليات كونها غير مختلطة، مما يلبي رغبة بعض الأهالي بتعليم بناتهم في بيئة تعليمية أنثوية، وإتاحة الفرصة لهؤلاء الفتيات لإمكانية إكمال دراستهن، حتى ولو كن من خارج مدينة رام الله، فالكلية توفر السكن الداخلي لإقامة الطالبات اللواتي يفدن من مختلف محافظات الوطن.

في العام (2004) استحداث تخصص التربية التكنولوجية، وفي العام (2008) تم استحداث تخصص الإدارة التقنية، وذلك تحقيقاً لسعي الكلية الدائم إلى تطوير بعض البرامج الدراسية، ورفع مستوى التحصيل العلمي من سنتين إلى أربع سنوات (مستوى البكالوريوس)، بهدف النهوض بالكلية وبرامجها التعليمية دوماً، والوصول الى المستوى الذي يرضي طموح القائمين عليها.

(<http://www.ptcr.edu.ps/site>)

## ملحق رقم (6): تعريف بكلية فلسطين التقنية - العروب

كلية فلسطين التقنية - العروب هي إحدى الكليات الحكومية الخمس (في الضفة الغربية: خضوري، العروب، رام الله للبنات، وفي غزة: خانيونس، دير البلح) التابعة لوزارة التعليم العالي الفلسطينية، وتخضع لقوانينها وسياساتها.

تأسست سنة 1958م، ككلية جامعية متوسطة وكانت تسمى آنذاك "دار المعلمين"، مدة الدراسة فيها سنتان بعد الحصول على شهادة الدراسة الثانوية العامة بمعدل عال، وبعد اجتياز المقابلة الشخصية نجاح، كانت الكلية آنذاك تعنى بتخريج مدرسين مؤهلين للتدريس في التخصصات الادبية والعلمية، وكان لخريجي الكلية إسهام كبير على مدى خمسة عقود في حمل راية التعليم، ليس في فلسطين فحسب بل في معظم الدول العربية، وبخاصة دول الخليج العربي.

في عام 1967، وبعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وغزة، أصبحت الكلية تتبع لضابط التربية والتعليم العسكري، ولم تتغير برامجها الاكاديمية في هذه الفترة، لوجود الاحتلال الذي كان يجثم فوق كل طموح لها بالتطوير والتحسين.

في عام 1988، تم فك الارتباط الإداري بالأردن لجميع المؤسسات الفلسطينية الرسمية ومن ضمنها الكلية، ومنذ عام 1988 وحتى عام 1991م، خضعت الكلية لإجراءات السلطات الاسرائيلية الصارمة، إذ أُغلقت الكلية عدة مرات في سنوات الانتفاضة شأنها في ذلك شأن سائر مؤسسات التعليم في فلسطين.

عام 1995، وبعد أن تسلمت السلطة الوطنية زمام أمور التعليم في الضفة الغربية وغزة، أولت الكليات الحكومية عناية خاصة، وحولتها إلى كليات فلسطين التقنية التي تعنى بالتخصصات التقنية والمهنية، بناء على دراسة واقعية لاحتياجات المدارس والسوق المحلي من تلك التخصصات مما يتيح المجال لخريجي هذه الكلية إيجاد فرص عمل مناسبة حال تخرجهم، حيث بدأت كلية فلسطين التقنية - العروب برنامجها التقني في العام 1995م بخمسة برامج هي، فنون الراديو والتلفزيون، الإدارة المالية والمصرفية، البرمجيات وقواعد البيانات، التربية المهنية، إدارة المكاتب والسكرتاريا.

(<http://www.ptca.edu.ps>)

ملحق رقم (7): نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية

State of Palestine

General Personnel Council



دولة فلسطين

ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية / لخدمة ( )

إسم الموظف: / الرقم الوظيفي: / تاريخ التعيين: / /  
 المسمى الوظيفي / الإداري: / المؤهل العلمي / التخصص: / الدرجة الحالية:  
 الدائرة الحكومية: / الإدارة العامة / الوحدة:

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	• القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل.	8	_____
	• المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف.	8	_____
	• الإلمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	8	_____
	• السرعة والدقة في العمل.	8	_____
	• التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف.	8	_____
المجموع		40	<input type="checkbox"/>
المواظبة (20)	• الإلتزام بأوقات العمل.	4	_____
	• إنجاز العمل في الوقت المحدد.	4	_____
	• القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة لوظيفته.	4	_____
	• المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة.	4	_____
	• المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل.	4	_____
المجموع		20	<input type="checkbox"/>
السلوك الشخصي (20)	• حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل.	4	_____
	• القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق.	4	_____
	• الحفاظ على الأموال والممتلكات العامة.	4	_____
	• الإلتزام بالتعليمات والاستعداد التام لتنفيذها.	4	_____
	• مستوى التفاني والإلتزام.	4	_____
المجموع		20	<input type="checkbox"/>
الصفات الذاتية (20)	• قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل.	5	_____
	• تحمل ضغط العمل.	5	_____
	• الإستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات.	5	_____
	• الاهتمام بالمظهر العام.	5	_____
	المجموع		20
المجموع الكلي بالأرقام		100	
المجموع الكلي بالحروف		مائة	

ملحوظات  
وإعتماد رئيس الدائرة الحكومية

التوقيع: \_\_\_\_\_  
 التاريخ: \_\_\_\_\_

إسم الموظف: \_\_\_\_\_  
 التوقيع: \_\_\_\_\_  
 التاريخ: \_\_\_\_\_

ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر

• إنجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة)  
 • جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف)  
 • توصيات الرئيس المباشر  
 الإسم: \_\_\_\_\_  
 التوقيع: \_\_\_\_\_  
 التاريخ: \_\_\_\_\_

## ملحق رقم (8): نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثالثة

State of Palestine

General Personnel Council



دولة فلسطين

ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثالثة / لسنة ( )

إسم الموظف:	الرقم الوظيفي:	تاريخ التعيين: / /	
المسمى الوظيفي:	المؤهل العلمي / التخصص:	الدرجة الحالية:	
الدائرة الحكومية:	الإدارة العامة / الوحدة:		
العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	المساهمة في تطوير أساليب العمل.	8	_____
	المشاركة في إعداد التقارير.	8	
	المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف.	8	
	الانمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	8	
	السرعة والدقة في العمل.	8	
المجموع		40	<input type="checkbox"/>
المواظبة (20)	الإلتزام بأوقات العمل.	4	_____
	إجاز العمل في الوقت المحدد.	4	
	القدرة على تحمل المسؤولية.	4	
	تطوير المهارات المتعلقة بمجال العمل.	4	
	المبادرة بتقديم مقترحات فنية جديدة في نطاق العمل.	4	
المجموع		20	<input type="checkbox"/>
السلوك الشخصي (20)	حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل.	4	_____
	الإلتزام بالتعليمات والإستعداد لتنفيذها.	4	
	الحفاظ على الاموال والممتلكات العامة.	4	
	الاستعداد للعمل بروح الفريق.	4	
	مستوى التفاني والالتزام.	4	
المجموع		20	<input type="checkbox"/>
الصفات الذاتية (20)	قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل.	5	_____
	الإهتمام بالظهور العام.	5	
	تحمل ضغط العمل.	5	
	القدرة على نقل وتبادل المهارات والخبرات.	5	
	المجموع		
المجموع الكلي بالأرقام		100	
المجموع الكلي بالحروف		مائة	
ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر			
• إنجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة) • جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف) • توصيات الرئيس المباشر الإسم: _____ الوظيفة: _____			
ملحوظات وإعتماد رئيس الدائرة الحكومية			
التوقيع: _____			
التاريخ: _____			
إسم الموظف: _____			
التوقيع: _____			

ملحق رقم (9): نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الرابعة والخامسة

State of Palestine



دولة فلسطين

General Personnel Council

ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم أداء موظفي الفئتين الرابعة والخامسة / لسنة ( )

إسم الموظف: / / الرقم الوظيفي: تاريخ التعيين: / /  
 المسمى الوظيفي: المؤهل العلمي / التخصص: الدرجة الحالية:  
 الدائرة الحكومية: الإدارة العامة / الوحدة:

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل والإنتاجية (40)	المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف.	8	
	الإلمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة.	8	
	السرعة والدقة في العمل.	8	
	الحفاظ على أدوات العمل والممتلكات العامة.	8	
	المعرفة بالطرق السليمة لعمل الأجهزة والأدوات والمواد المستخدمة لإكمال العمل.	8	
	المجموع	40	
المواظبة (20)	الإلتزام بأوقات العمل.	5	
	إكمال العمل في الوقت المحدد.	5	
	القدرة على تحمل المسؤولية في نطاق الوظيفة.	5	
	المساهمة في تقديم مقترحات فنية لتطوير العمل.	5	
		المجموع	20
السلوك الشخصي (20)	حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة.	5	
	إمكانية المشاركة والعمل بروح الفريق.	5	
	مدى الإلتزام بالتعليمات والاستعداد لتنفيذها	5	
	مستوى التفاني والالتزام.	5	
		المجموع	20
الصفات الذاتية (20)	قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل.	5	
	الإهتمام بالمظهر العام.	5	
	تحمل ضغط العمل.	5	
	القدرة على نقل وتبادل المهارات والخبرات.	5	
		المجموع	20
	المجموع الكلي بالأرقام	100	
	المجموع الكلي بالحروف	مائة	

ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر

ملحوظات وإعتماد رئيس الدائرة الحكومية

إجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة)

جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف)

توصيات الرئيس المباشر

إسم الموظف: / /  
 التوقيع: / /  
 التاريخ: / /



## ملحق (11): كتاب تسهيل مهمة البحث في كلية العرب

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/13/02/544/46  
التاريخ: 2013/02/23

حضرة السادة كلية فلسطين التقنية العرب المحترمين،،

### الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : سونيا عبد الفتاح ابراهيم شحادة ورقمها الجامعي (21111013)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير ، بعنوان:

'واقع تقييم الاداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنية: رام الله للبنات والعروب من وجهة نظرهم'

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني 2013/2012.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الاستاذ الدكتور محمد عابدين  
منسق برنامج الإدارة التربوية

عبدالله مكيه النفس / العروب  
د. صبيح ابو لاهية  
مع الخوا لفضه  
4/3/2013

## ملحق رقم (12): كتاب تسهيل مهمة البحث في كلية رام الله للبنات

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/13/02/543/46  
التاريخ: 2013/02/23

حضرة السادة كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات المحترمين،،

### الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة : سونيا عبد الفتاح ابراهيم شحادة ورقمها الجامعي (21111013)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان:

"واقع تقييم الاداء وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنية: رام الله للبنات والعروب من وجهة نظرهم"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني 2012/2013.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الاستاذ الدكتور محمد عابدين  
منسق برنامج الادارة التربوية

للسادة منسقة برنامج  
الادارة التربوية  
رام الله  
2013/2/23

ملحق رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة  
على فقرات الجزء الثاني من الاستبانة والخاص بمتغير تقييم الأداء

رقم الفقرة	مجال الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
25	5	يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات للمقصرين في عملهم	3.44	1.02	مقبول
3	1	تساعد عملية تقييم الأداء على تحسين علاقتي مع زملائي في العمل	3.38	1.05	مقبول
17	3	يُعطى الموظف حق التظلم على نتيجة تقييم أدائه	3.35	1.12	مقبول
19	4	يُستخدم نموذج التقييم لجمع معلومات خاصة بأداء الموظف	3.35	0.99	مقبول
6	1	تساعد عملية تقييم الأداء على رفع كفاءة أداء الموظفين والكلية ككل	3.25	1.29	مقبول
4	1	تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائي	3.09	1.31	مقبول
21	4	تُستخدم نماذج مختلفة لتقييم أداء العاملين في الوظائف المختلفة	3.02	1.21	مقبول
5	1	تساعد عملية تقييم الاداء في تطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين	2.95	1.25	مقبول
11	2	يُناثر تقييم رئيسي المباشر لأدائي بعلاقتي الشخصية معه	2.93	1.19	مقبول
10	2	يتم تطبيق عملية تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز	2.92	1.2	مقبول
1	1	تساعد عملية تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم المشاكل التي تواجهني	2.89	1.13	مقبول
9	2	المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي عادلة	2.87	0.97	مقبول
7	2	إنني على اطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي	2.84	1.21	مقبول
2	1	تساعد عملية تقييم الأداء على تحسين علاقتي اليومية مع رئيسي المباشر	2.83	1.1	مقبول
22	4	يأخذ مسؤولي المباشر إنجازاتي بعين الاعتبار عند تقييم أدائي	2.81	1.17	مقبول
8	2	تتلائم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي مع وظيفتي	2.8	1.11	مقبول
24	4	يستند مسؤولي المباشر عند التقييم إلى سجلات خاصة لديه يدون بها ملاحظاته حول أدائي خلال السنة	2.74	0.97	مقبول
18	3	يقوم المسؤولون بتوفير حلول عادلة لتظلمات تقييم الاداء	2.62	0.92	مقبول
28	5	تساعد عملية التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية	2.6	1.06	مقبول
16	3	يتقبل المسؤول وجهة نظر الموظف في تقييمه لأدائه	2.5	1.02	مقبول
29	5	يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير نماذج التقييم	2.45	1.23	مقبول
20	4	تُستخدم المقابلة مع الموظف بغرض جمع المعلومات عن أدائه	2.43	0.81	مقبول

مقبول	1.08	2.39	يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتطوير معايير التقييم	5	26
مقبول	1.16	2.37	يتم إشراكي في عملية تقييم أدائي	2	12
مقبول	1.07	2.35	يتم مناقشة الموظف بنتيجة تقييم أداءه السنوي بشفافية	3	13
سيء	1.06	2.31	يتم منح حوافز للموظفين الذين يحصلون على نتائج تقييم عالية	5	27
سيء	1.15	2.28	يتم اجراء مقابلة مع ذوي مستويات الأداء الضعيف	3	15
سيء	0.98	2.15	يتم تطوير نماذج عملية التقييم بشكل دوري	4	23
سيء	0.98	2.07	يتم تدريب المقيمين على كيفية مناقشة نتائج التقييم مع موظفيهم	3	14
سيء	0.93	2.07	يتم عقد دورات تدريبية للموظفين لمعالجة نقاط الضعف التي ظهرت لديهم عند التقييم	5	30

ملحق رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الجزء الثالث من الاستبانة والخاص بمتغير الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	مجال الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	2	علاقتي مع زملائي في العمل تقوم على الاحترام المتبادل	4.2	0.8	كبيرة
8	2	تربطني بزملائي علاقات الود والتفاهم	4.01	0.84	كبيرة
7	2	أتلقي المساعدة من زملائي عندما يزداد ضغط العمل لدي	3.11	1.21	متوسطة
3	1	أنا مطمئن أن وظيفتي تنسم بالثبات والأمان الوظيفي	3.07	3.29	متوسطة
14	3	تتوفر لي أدوات مكتبية تساعدني على انجاز عملي بكفاءة	3	1.02	متوسطة
11	2	يتسم سلوك رئيسي المباشر بالانصاف	2.97	1.13	متوسطة
1	1	أنظمة العمل واضحة بشكل جيد لمساعدتي على انجاز عملي	2.91	1.09	متوسطة
6	1	يتم توكيلي بمهام تتناسب ومؤهلاتي	2.86	1.12	متوسطة
2	1	يوجد تناقضات بين التعليمات المكتوبة والممارسات العملية	2.76	1.16	متوسطة
16	3	يتميز موقع عملي بالسلامة والأمان	2.76	1.16	متوسطة
27	5	يتسم طابع اتخاذ القرارات في الكلية بالنفرد	2.71	1.27	متوسطة
23	4	يوفر لي قدر كافٍ من الإجازات	2.66	1.08	متوسطة
24	4	يثنى مسؤولي المباشر على أعمالي المميزة	2.58	1.23	متوسطة
5	1	اشعر بالاستقلالية في العمل	2.57	1.09	متوسطة
13	3	تجهيزات المكاتب البيئية (إضاءة، تكييف، تبريد، ..) مناسبة	2.51	1.07	متوسطة
15	3	تتميز المرافق في الكلية بالمعايير الصحية	2.5	0.99	متوسطة
29	5	تتعامل الإدارة بصورة إيجابية مع مشكلات الموظفين	2.48	0.95	متوسطة
26	5	تعطي الإدارة الموظفين الصلاحيات المناسبة كل حسب وظيفته	2.45	0.94	متوسطة
4	1	تقوم الكلية بدورها مع الجهات المعنية لاستيفاء حقوقي الوظيفية	2.27	1.01	متدنية
30	5	توجّه الإدارة العلاقة بين الهيئتين الإدارية والأكاديمية توجيهاً إيجابياً قائماً على مبدأ التكامل	2.22	0.96	متوسطة
28	5	دور مجلس الكلية مفعّل بشكل مناسب	2.21	0.89	متوسطة
25	5	تعلن الإدارة عن فرص التطوير المهني لجميع الموظفين	2.11	0.97	متوسطة
19	4	أنقاضي راتباً يتناسب مع مؤهلاتي	2.09	0.89	متدنية
10	2	تشجع الإدارة الموظفين على بناء العلاقات الشخصية والمهنية	2.02	0.99	متدنية
21	4	تتوفر لي فرص تدريبية تساعد في تحسين مهاراتي في العمل	1.98	0.86	متدنية
9	2	أجد صعوبة في التكيف مع زملائي في العمل	1.93	0.88	متدنية

متدنية	0.85	1.91	يوفر لي العمل فرصة التطور الوظيفي	4	20
متدنية	0.97	1.87	راتبي مناسب مقارنة مع نظرائي في المؤسسات المشابهة الأخرى	4	22
متدنية	0.96	1.79	توفر مكاتب الموظفين لهم الهدوء بعيداً عن ضوضاء الطلبة	3	18
متدنية	0.87	1.54	يوجد أماكن استراحة مخصصة للموظفين	3	17

الفهارس

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
20	مراحل تقييم الأداء	2.1

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة للدراسة.	1.3
58	معاملات الثبات لمجالات الجزء الثاني من الاستبانة الخاص بقياس واقع تقييم الأداء مع المجال الكلي.	2.3
58	معاملات الثبات لمجالات الجزء الثالث الخاص بقياس درجة الرضا الوظيفي من الاستبانة وللمجال الكلي حسب معادلة كرونباخ ألفا.	3.3
62	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات الخمس للجزء الثاني من الاستبانة والخاص بواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم (مرتبة تنازلياً).	1.4
64	نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير الكلية.	2.4
65	نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير الجنس.	3.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدارسة على فقرات واقع تقييم الأداء بحسب متغير المؤهل العلمي.	4.4
66	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للوزن بين متوسطات استجابات المبحوثين بحسب متغير المؤهل العلمي.	5.4
67	نتائج المقارنة في اختبار (LSD) لتحديد مصدر الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع تقييم الأداء بحسب متغير المؤهل العلمي.	6.4
68	نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على واقع تقييم الأداء للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير مجال العمل.	7.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدارسة على فقرات واقع تقييم	8.4

	الأداء تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للوزن بين متوسطات استجابات المبحوثين لواقع تقييم أداء الموظفين بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.	9.4
70	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات في المجالات الخمس للجزء الثالث من الاستبانة والخاص بدرجة الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم (مرتبة تنازلياً).	10.4
71	نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير الكلية.	11.4
72	نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير الجنس.	12.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	13.4
73	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للوزن بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة الرضا الوظيفي بحسب متغير المؤهل العلمي.	14.4
74	نتائج اختبار "ت" للعينتين المستقلتين للوزن بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي رام الله والعروب بحسب متغير مجال العمل.	15.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	16.4
75	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للوزن بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة الرضا الوظيفي بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.	17.4
76	معامل ارتباط (بيرسون) "ر" والدلالة الاحصائية بين واقع تقييم الأداء ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في كليتي فلسطين التقنيتين الحكوميتين في رام الله والعروب من وجهة نظرهم	18.4

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
103	استبانة الدراسة بصورتها الأولى	1
110	استبانة الدراسة بصورتها النهائية	2
114	قائمة المحكمين لأداة الرسالة	3
115	جدول بأسماء مؤسسات التعليم والتدريب التقني في فلسطين	4
116	تعريف بكلية فلسطين التقنية - رام الله للبنات	5
118	تعريف بكلية فلسطين التقنية - العروب	6
119	نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية	7
120	نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثالثة	8
121	نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الرابعة والخامسة	9
122	نموذج تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية	10
123	كتاب تسهيل مهمة - كلية العروب	11
124	كتاب تسهيل مهمة - كلية رام الله للبنات	12
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الجزء الثاني من الاستبانة والخاص بمتغير تقييم الأداء	13
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات استجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الجزء الثالث من الاستبانة والخاص بمتغير الرضا الوظيفي	14

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	إقرار .....
ب	شكر وتقدير .....
ج	الملخص باللغة العربية .....
د	الملخص باللغة الانجليزية .....
1	الفصل الأول: ..... مشكلة الدراسة وخلفيتها .....
2	تمهيد .....
2	مقدمة الدراسة .....
4	مشكلة الدراسة .....
5	أسئلة الدراسة .....
5	فرضيات الدراسة .....
7	أهمية الدراسة .....
7	أهداف الدراسة .....
8	محددات الدراسة .....
9	مصطلحات الدراسة .....
10	الفصل الثاني: ..... الإطار النظري والدراسات السابقة .....
11	أولاً: ..... الإطار النظري .....
11	تمهيد .....
11	المبحث الأول: ..... تقييم الأداء .....
12	مفهوم تقييم الأداء .....
13	الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء .....

14	..... أهمية تقييم الأداء
15	..... أهداف تقييم الأداء
15	..... فوائد تقييم الأداء
17	..... العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
18	..... أسس تقييم الأداء
19	..... مراحل تقييم الأداء
20	..... معايير تقييم الأداء
21	..... أساليب تقييم الأداء
22	..... اتجاهات حديثة في تقييم الأداء
24	..... أخطاء تقييم الأداء
25	..... المبحث الثاني ..... الرضا الوظيفي
25	..... مفهوم الرضا الوظيفي
26	..... أنواع الرضا الوظيفي
27	..... خصائص الرضا الوظيفي
28	..... أهمية الرضا الوظيفي
30	..... آثار الرضا الوظيفي
31	..... أبعاد الرضا الوظيفي
32	..... العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
33	..... أساليب قياس الرضا الوظيفي
34	..... نظريات الرضا الوظيفي
36	..... المبحث الثالث ..... العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي
37	..... ثانياً: ..... الدراسات السابقة
37	..... الدراسات العربية
48	..... الدراسات الأجنبية

53	..... التعقيب على الدراسات السابقة
54	..... الفصل الثالث: ..... الطريقة والاجراءات
55	..... تمهيد
55	..... منهج الدراسة
55	..... مجتمع الدراسة وعينتها
56	..... أداة الدراسة
58	..... صدق أداة الدراسة وثباتها
58	..... صدق الأداة
58	..... ثبات الأداة
59	..... إجراءات الدراسة
59	..... متغيرات الدراسة
60	..... المعالجة الاحصائية
61	..... نتائج الدراسة
62	..... تمهيد
62	..... نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الأول
63	..... نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الثاني
69	..... نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الثالث
70	..... نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الرابع
75	..... نتيجة الإجابة على سؤال الدراسة الخامس
77	..... مناقشة النتائج والتوصيات
78	..... تمهيد
78	..... مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الأول
79	..... مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثاني
82	..... مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثالث

83	..... مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الرابع
86	..... مناقشة نتيجة سؤال الدراسة الخامس
87	..... التوصيات
89	..... المراجع
90	..... المراجع العربية
100	..... المراجع الأجنبية
102	..... الملاحق
129	..... الفهارس

تمت بحمد الله